

GESTÃO DE PROJETOS DE UMA GRANDE SUPERFÍCIE COMERCIAL

JORGE MIGUEL DA SILVA RODRIGUES

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de
MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL — ESPECIALIZAÇÃO EM CONSTRUÇÕES CIVIS

Orientador: Professor Doutor José Manuel M. Amorim de A. Faria

JANEIRO DE 2016

MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA CIVIL 2015/2016

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Tel. +351-22-508 1901

Fax +351-22-508 1446

✉ miec@fe.up.pt

Editado por

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias

4200-465 PORTO

Portugal

Tel. +351-22-508 1400

Fax +351-22-508 1440

✉ feup@fe.up.pt

🌐 <http://www.fe.up.pt>

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição que seja mencionado o Autor e feita referência a *Mestrado Integrado em Engenharia Civil - 2015/2016 - Departamento de Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2016*.

As opiniões e informações incluídas neste documento representam unicamente o ponto de vista do respetivo Autor, não podendo o Editor aceitar qualquer responsabilidade legal ou outra em relação a erros ou omissões que possam existir.

Este documento foi produzido a partir de versão eletrónica fornecida pelo respetivo Autor.

À minha Família

*Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente,
mas o que melhor se adapta às mudanças”*

Charles Darwin

AGRADECIMENTOS

Gostaria de demonstrar aqui a minha gratidão e o meu obrigado a todos aqueles que contribuíram e me apoiaram na realização deste trabalho.

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao Professor Doutor José Amorim Faria por me ter incentivado na escolha do tema para esta dissertação, além de me ter orientado e apoiado ao longo de todo este trabalho.

O meu Obrigado à minha Família,

Agradeço à minha Mãe, Maria da Luz, pelo Apoio que me tem dado ao longo da minha Vida e pela força que representa, sendo um Exemplo e uma Inspiração para mim, Obrigado Mãe pelo esforço que fez para nos criar, a mim e aos meus irmãos Casimiro e José, por me ter permitido estudar e me licenciar em Engenharia Civil, por me Escutar e por estar sempre Presente para mim.

O meu Obrigado à mulher com quem decidi partilhar a minha Vida, Carla, que continuo a Amar e a Admirar, Obrigado por me Compreenderes, Ajudares, Orientares e por Seres como És, estando sempre Presente e a Apoiar-me em todas as alturas, as Boas e as menos Boas. Obrigado por me teres dado os presentes mais importantes que alguém pode Sonhar, as três filhas maravilhosas que são a minha Alegria e a minha Inspiração diária, Inês, Carlota e Alice.

Agradeço aos meus Amigos que me têm apoiado e estado presentes ao longo da minha Vida.

Agradeço ao Eric Illamas, o responsável da empresa Eiffage com quem fiz vários projetos, nomeadamente o caso de estudo desta dissertação, um Amigo, sempre presente com quem Aprendi muito, imenso e que Admiro.

RESUMO

Esta dissertação pretende de uma forma sintética referir as principais funções de um *Project Manager* ou gestor de projetos de uma grande superfície comercial. O termo *Project Manager* ou Gestor de Projetos é muito abrangente e tem diversas leituras sendo-lhe atribuídas diversas funções. Aqui centramos esta análise na gestão de um grande projeto comercial com uma visão de Dono de Obra.

Iniciamos o trabalho com uma análise do mercado de retalho comercial Português, referindo os principais índices a analisar. Como se trata de uma atividade bastante dependente da Economia do País e do consumo das famílias, a função necessita de uma visão macro e de acesso a informação de caráter macro económico, não só para analisar o presente mas mais importante, para analisar as previsões futuras e assim providenciar informação para que as decisões sejam tomadas de uma forma consciente e o mais fidedigna possível.

Com uma ideia mais clarificada do mercado de retalho num determinado período de tempo, passamos para uma análise do mercado dos centros comerciais, e quais os índices e ratios que este mercado mais utiliza assim como uma análise da quantidade de empreendimentos existentes e a previsão nos próximos anos, tentando perceber a realidade desta “indústria”.

Referem-se em seguida as principais tarefas nas funções de um *Project Manager* de uma grande superfície Comercial, que passam pela coordenação de todas as áreas de projeto, e aqui o termo, projeto, é aplicado de uma forma alargada, pois exige a coordenação das equipas financeira, administrativa, jurídica, comercial, técnica e de marketing, bem como o *reporting* e interação constantes com a administração executiva do negócio.

Por fim e tentado materializar toda esta informação, transmite-se a experiência adquirida ao realizar esta função desde a fase inicial de identificação da oportunidade até à fase de exploração do empreendimento Barreiro Retail Planet que se situa em Coina no município do Barreiro, na zona da grande Lisboa.

O objetivo principal deste trabalho é assim transmitir a experiência enriquecedora que se retira quando se exerce uma função deste nível, num mercado muito profissional, competitivo, desafiante e em constante mutação.

PALAVRAS-CHAVE: *Project Manager*, Retalho, grande superfície comercial, estudo de caso.

ABSTRACT

This dissertation reports intends to a synthetic form the main functions of a Project Manager of a big commercial surface, the term Project Manager is very comprehensive and has several readings being assigned various functions. Here we will focus this function in the management of a shopping center project with a vision of the Property.

We will start with a retail market analysis of the Portuguese commercial market, referring to the major indexes to analyze, as this is an activity largely dependent on the country's economy and household consumption, the function requires a macro vision and access to macroeconomic information, not only to analyze the present but more importantly, to analyze the future predictions and so provide information so that decisions are taken in a way conscious and the most accurate possible.

With a better clarification of the retail market in a certain period of time, we move on to an analysis of shopping centers market, and which are the indices and ratios that this market more uses as well as an analysis of the amount of existing enterprises and the forecast for the next few years, trying to understand the reality of this "industry".

Will be pointed out the main tasks as a Project Manager for a large Commercial area, through the coordination of tunes the project area, and here the term, project, is applied to an enlarged form, because it requires coordination of financial, administrative, legal, commercial, technical, marketing, teams etc., as well as reporting and constant interaction with the Executive Business Administration.

Finally and trying to materialize all this information, I will pass on the experience I acquired while performing this function since the initial phase of identifying the opportunity to the asset management of Barreiro Retail Planet which lies in Coima in the municipality of Barreiro, in the greater Lisbon area.

The main goal is to convey the enriching experience that withdraws when someone exercises a function of this level, in a very professional, competitive, challenge and constantly changing market.

KEY WORDS: Project Manager, retail, large commercial area, case study

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETO DE ESTUDO, ÂMBITO E JUSTIFICAÇÃO.....	1
1.2. METODOLOGIA	2
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.4. ORGANIZAÇÃO	2
2. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE RETALHO COMERCIAL	5
2.1. INTRODUÇÃO	5
2.2. ECONOMIA PORTUGUESA	6
2.2.1. TERCEIRO TRIMESTRE 2015.....	9
2.3. MERCADO RETALHO COMERCIAL PORTUGUÊS	10
2.4. RETALHO COMERCIAL – FORMATOS.....	15
2.4.1 CENTROS COMERCIAIS.....	15
2.4.2 RETAIL PARKS	15
2.4.3 OUTLET	15
2.4.4 COMÉRCIO DE RUA	16
3. ANÁLISE DE MERCADO CENTROS COMERCIAIS	19
3.1. INTRODUÇÃO	19
3.2. DEFINIÇÃO DE <i>YIELD</i>	19
3.3. VARIAÇÃO RECENTE DOS YIELDS EM PORTUGAL	21
3.4. MERCADO DE RETALHO	23
3.4.1. INTRODUÇÃO	23
3.4.2. ANÁLISE DE ÍNDICES.....	23
3.5. PROMOÇÃO CENTROS COMERCIAIS	26
3.6. FICHA DE UM CENTRO COMERCIAL	29

4. PROJECT MANAGEMENT DE UMA GRANDE SUPERFÍCIE COMERCIAL	31
4.1. INTRODUÇÃO	31
4.2. ESTUDO DA OPORTUNIDADE	31
4.3. ANÁLISE COMERCIAL	33
4.4. ANÁLISE TÉCNICA	36
4.4.1. TERRENO	36
4.4.2. INFRAESTRUTURAS EXISTENTES NA ZONA	36
4.4.3. SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO	37
4.4.4. ESTACIONAMENTO	37
4.4.5. CONTACTOS COM ENTIDADES PÚBLICAS	38
4.5. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA	39
4.6. ANÁLISE JURÍDICA	40
4.7. ANÁLISE DE MARKETING	41
4.8. ANÁLISE EGOL	43
4.9. EQUIPA DE GESTÃO DO CENTRO COMERCIAL (ASSET MANAGEMENT)	44
4.10 EQUIPA DE GESTÃO DA PROPRIEDADE DO CENTRO COMERCIAL (PROPERTY MANAGEMENT)	45

5. ESTUDO DE CASO BARREIRO RETAIL PLANET COINA BARREIRO	47
5.1. INTRODUÇÃO	47
5.2. CONCEITO FUNDAMENTAL	48
5.3. O EMPREENDIMENTO – GRANDES NÚMEROS	49
5.4. ESTUDOS PRÉVIOS	50
5.4.1. ANÁLISE MACROECONÓMICA	50
5.4.2. CATCHMENT	52
5.4.3. DEMOGRAFIA	54
5.4.4. ESTAÇÃO FERROVIÁRIA COINA	55
5.4.5. PODER DE COMPRA	56
5.4.6. CONCORRÊNCIA NA ZONA DE INFLUÊNCIA DO EMPREENDIMENTO, VER MAPA 5.1	57
5.4.6.1. CONCORRÊNCIA DIRETA E MAIS PRÓXIMA	57
5.4.6.2. CONCORRÊNCIA INDIRETA	57
5.4.7. ANÁLISE DO PDM DO TERRENO	58
5.4.8. COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS PRÉVIOS E A REALIDADE OCORRIDA	58

5.5. PLANTAS GERAIS	59
5.5.1. PLANTA GERAL (MASTERPLAN).....	59
5.5.2. IMPLANTAÇÃO – DELIMITAÇÃO TERRENO	61
5.5.3. PLANTA DO ESTACIONAMENTO SUBTERRÂNEO.....	61
5.5.4. PLANTA DO ESTACIONAMENTO EXTERIOR	62
5.5.5. PLANTA DA GALERIA COMERCIAL	62
5.5.6. PLANTA DA ÂNCORA JUMBO E DECATHLON.....	63
5.5.7. PLANTA DO RETAIL PARK COM ÂNCORA AKI E RÁDIO POPULAR	63
5.5.8. PLANTA DAS UNIDADES STAND ALONE, NORAUTO, McDONALD’S, GASOLINEIRA JUMBO E CARWASH.....	64
5.6. O EMPREENDIMENTO – DESCRIÇÃO DETALHADA.....	64
5.6.1. LOCALIZAÇÃO E ACESSOS	64
5.6.2. LICENÇAS.....	66
5.6.2.1. LICENÇA COMERCIAL	66
5.6.2.2. LICENÇA DE CONSTRUÇÃO	66
5.6.3. PRINCIPAIS LOJISTAS	67
5.6.4. ARQUITETURA E CONSTRUÇÃO	69
5.7. PROJETOS TÉCNICOS	72
5.7.1. DESCRIÇÃO	72
5.7.2. ACESSOS RODOVIÁRIOS.....	75
5.7.3. INFRAESTRUTURAS DE ABASTECIMENTO	76
5.7.4. ESTRUTURA.....	77
5.7.5. ZONA EXTERIOR	77
5.7.6. SINALÉTICA	79
5.8. SÍNTESE – QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO PROJECT MANAGEMENT	80
 6. CONCLUSÕES	 83
6.1. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	83
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 86

ÍNDICE FIGURAS

Figura 2.1 - Indicadores Económicos Portugal.....	6
Figura 2.2 - Produto Interno Bruto.....	6
Figura 2.3 - Indicadores Económicos Portugal.....	7
Figura 2.4 - Spread Taxas de Juros Empréstimo Portugal vs Alemanha.....	8
Figura 2.5 - Taxa Desemprego Portugal.....	8
Figura 2.6 - Investimento em imobiliário Comercial por semestre em Portugal.....	10
Figura 2.7 - Investimento em imobiliário Comercial por origem.....	11
Figura 2.8 - Investimento em imobiliário Comercial por setor em Portugal.....	11
Figura 2.9 - Índice de volume de negócios no comércio a retalho em Portugal.....	12
Figura 2.10 - Índice de volume de negócios no comércio a retalho em Portugal.....	13
Figura 2.11 - Evolução Índices tráfego e Vendas APCC.....	13
Figura 2.12 - ABL atual e prevista por região em Portugal.....	14
Figura 2.13 - Exemplos ratios Av. Liberdade.....	17
Figura 2.14 - Ano de abertura de marcas de luxo na Av. Liberdade.....	18
Figura 2.15 - Mapa com localização de marcas de luxo na Avenida da Liberdade.....	18
Figura 3.1 - Yields Prime ultima década.....	21
Figura 3.2 - Yields prime Retalho 3º trimestre 2015.....	21
Figura 3.3 - Yields e rendas prime Retalho ultima década 3º trimestre 2015.....	22
Figura 3.4.1 - Indicadores mercado Retalho 3º trimestre 2015.....	23
Figura 3.4.2 - Índice confiança ultima década.....	24
Figura 3.4.3 - Procura de Espaços Comerciais nos diferentes tipos de Retalho.....	24
Figura 3.4.4 - Rendas Retalho.....	25
Figura 3.4.5 - Rendas Retalho.....	25
Figura 3.5.1 - ABL Centros Comerciais ultima década.....	26
Figura 3.5.2 - Aberturas e ampliações Centros Comerciais previstas.....	27
Figura 3.5.3 - Oferta anual Centros Comerciais.....	27
Figura 3.6.1 – Ficha Tipo de um Centro Comercial.....	28 e 29
Figura 4.1 - Foto com lay-out de um piso de um Centro Comercial identificando a loja ancora, outras lojas mais pequenas, corredores de acesso, mall, food-court Planta do terreno e do rés do chão da habitação.....	34
Figura 4.2 - Foto com lay-out de um piso de um Centro Comercial identificando o mall e acessos.....	35
Figura 4.3 - Acesso em silo ao estacionamento em cobertura no centro comercial NorteShopping.....	38
Figura 4.4 - Fachada com insígnias de lojistas.....	42
Figura 4.5 – Análise do <i>Footfall</i> por Entrada no Centro Comercial.....	44
Figura 5.1 - Imagem entrada principal do Barreiro Retail Planet.....	47
Figura 5.2 - Distribuição de ABL por atividades no empreendimento.....	49
Figura 5.3 – Crescimento do PIB em Portugal comparado com outros países europeus (previsão em 2009).....	50
Figura 5.4 – Crescimento do Consumo privado em Portugal comparado com a zona Euro (previsão em 2009).....	51
Figura 5.5 – Vendas de retalho em Portugal comparada com outros países europeus (previsão em 2009).....	51
Figura 5.6 – Barreiro Retail Planet Catchment.....	52
Figura 5.7 – Esquício do projeto.....	53
Figura 5.8 – Crescimento População 2001/2008.....	54
Figura 5.9 – Distribuição População por faixa etária 2007.....	55

Figura 5.10 – Características dos utilizadores estação ferroviária COINA em 2007	56
Figura 5.11 - Índice Poder Compra Península Setúbal	56
Figura 5.12 – Esquízo do projecto.....	57
Figura 5.13 – Esquízo do projeto.....	59
Figura 5.14 – Masterplan	60
Figura 5.15 – Delimitação Terreno	61
Figura 5.16 – Parque Subterrâneo	61
Figura 5.17 – Estacionamento exterior.....	62
Figura 5.18 – Lojas Galeria Comercial	62
Figura 5.19 – Lojas Jumbo e Decathlon	63
Figura 5.20 – Lojas Retail Park com AKI e Rádio Popular	63
Figura 5.21 – Lojas autónomas	64
Figura 5.22 – Fotografia da fachada loja Jumbo	67
Figura 5.23 – Fotografia da fachadas das lojas Retail Park	67
Figura 5.24 – Fotografias food-court e de pormenor de Arquitetura	68
Figura 5.25 – Esquízo e perspetiva de fachada e corredor do Retail Park.....	69
Figura 5.26 – Perspetiva da Pérgula de uma das ligações do Retail Park à Galeria Comercial	69
Figura 5.27 – Perspetiva realizada em 2009 da entrada estacionamento subterrâneo.....	70
Figura 5.28 – Perspetiva realizada em 2009 do edifício.....	70
Figura 5.29 – Perspetiva realizada em 2009 do <i>Mall</i>	71
Figura 5.30 – Perspetiva realizada em 2009 do <i>Mall</i>	71
Figura 5.31 – Perspetiva 3D realizada em 2009 do Barreiro Retail Planet	72
Figura 5.32 – Planta estacionamento subterrâneo.....	73
Figura 5.33 – Sala de Controlo de Segurança	74
Figura 5.34 – Equipamento CCTV na Sala de Controlo de Segurança.....	74
Figura 5.35 – Central de Bombagem	75
Figura 5.36 – Acessos rodoviários ao Barreiro Retail Planet	76
Figura 5.37 – Fotografia da estrutura do parque subterrâneo.....	77
Figura 5.38 – Esquízo do Paisagismo	78
Figura 5.39 – Fotografia ligação pedonal Retail Park para Galeria Comercial	78
Figura 5.40 – Fotografia do corredor de acesso às lojas do Retail Park	79
Figura 5.41 – fotografia de um dos acessos à Galeria Comercial	79
Figura 5.42 – Fotografias de sinalética no empreendimento.....	80

ÍNDICE QUADROS E MAPAS

Quadro 1.1 – Projeções Banco de Portugal 2015 Boletim Económico Outubro 2015	9
Mapa 5.1 – Mapa localização e área dos empreendimentos concorrentes na zona	58
Mapa 5.2 – Mapa das principais vias rodoviárias e distâncias ao projeto	65
Mapa 5.3 – Mapa do futuro IC 32 e nós de ligação ao projeto	66

SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABL – *Área Bruta Locável*

ABC – *Área Bruta de Construção*

BRP – *Barreiro Retail Planet*

PIB – *Produto Interno Bruto*

JLL – *Jones Lang LaSalle*

SMAS – *Serviços Municipalizados Aguas e Saneamentos*

DGAE – *Direção Geral Atividades Económicas*

TIR – *Taxa Interna Retorno*

VAL – *Valor Atual Liquido*

SPV – *Special Purpose Vehicle*

DD – *Due Dilligence*

PIP – *Pedido de Informação Prévia*

EGOL – *Equipa Gestão Obra Lojistas*

CCTV – *Closed Circuit Television*

Nota: De referir a utilização de diversos termos em Inglês, a razão deve-se a serem reconhecidos pelo mercado de Retalho Comercial neste idioma, e muitos deles não terem tradução clara para o significado atribuído na “indústria” dos Centros Comerciais.

1

INTRODUÇÃO

1.1. OBJETO DE ESTUDO, ÂMBITO E JUSTIFICAÇÃO

A minha atividade profissional iniciou-se em 1996 e desde essa data tenho desenvolvido a minha Vida profissional através da visão do dono em obra, passando por empresas de grande dimensão ao nível do imobiliário nacional e internacional. Fui também sendo “educado” por este mercado e fui-me apaixonando por esta atividade, tendo o privilégio de trabalhar em algo que adoro.

Esta Paixão alimenta-nos, e sendo por natureza bastante curioso, faz com que estude e tente surpreender-me e surpreender os outros no trabalho que executo, com uma máxima que me tem guiado, e que é, *“tudo o que fizer tentar criar valor, caso contrário não mexer”*.

Ao nível do Imobiliário já exerci funções no campo da habitação, escritórios, turismo e Retalho tendo tido sempre a orientação do cliente. Fui sempre estudando nichos e direcionando o produto para as necessidades do cliente.

O Retalho é sem dúvida o ramo do imobiliário que mais me satisfaz e fez crescer. O contato com milhares de clientes e a forma como direcionamos as nossas decisões em cada projeto é muito desafiante.

Quando me decidi a fazer esta dissertação, o tema a tratar surgiu assim óbvio. Seria o retalho e um projeto específico de Centro Comercial seria o “caso de estudo”, o Barreiro Retail Planet .

Este projeto foi identificado como oportunidade, foi analisado e proposto para aprovação de Investimento à administração da EIFFAGE, empresa francesa onde exercia funções nessa data, e desde a negociação do terreno, à negociação com a câmara municipal, à negociação com os clientes das lojas âncoras, até ao lojista pequeno que pretende um quiosque de 30 m2, estamos sempre a aprender. O gosto de Criar e a Paixão que tenho pela Arquitetura e pelo Design foi sendo muito alimentado pelos excelentes técnicos com que trabalhei.

Este estudo não se pretende exaustivo mas sim um documento de leitura simples e onde se destacam os pontos mais importantes de cada item sem se executar análises de detalhe, que são realizadas na prática até à exaustão aquando da execução do projeto.

Pretende-se transmitir também uma análise de uma função por muitos pouco identificada e muitas vezes com uma visão deturpada, pois a utilização do nome *Project manager* é utilizado em diversas funções em cenários completamente diferentes.

Espera-se que a leitura deste documento seja inspiradora e que resulte numa vontade de aprender e aprofundar alguns temas acima mencionados e que são relativamente difíceis de encontrar em publicações acessíveis a estudantes e docentes da Academia.

1.2. METODOLOGIA

A metodologia seguida na execução deste documento foi executada seguindo uma estratégia de direcionamento do macro para o detalhe, iniciando-se por uma caracterização do mercado do Retalho comercial em Portugal, passando posteriormente para uma análise do mercado dos centros comerciais, seguindo-se a descrição teórica de síntese do trabalho de Project management associado ao desenvolvimento de uma Grande Superfície Comercial e finalizando com um caso de estudo, o Centro Comercial Barreiro Retail Planet, no Barreiro na Grande Lisboa.

1.3. OBJETIVOS

Esta dissertação tem como principal objetivo analisar uma atividade por muitos desconhecida, o *Project manager* de uma grande superfície comercial, e um mercado, mercado de retalho comercial, muito profissional e do qual a maioria das pessoas não se apercebe, por lhes ser oferecido e transmitido de forma natural, através muitas vezes de vivências pessoais do foro da atividade corrente não profissional.

Para alcançar tal objetivo é necessário perceber como funciona o setor do retalho, e como existem muitos parâmetros monitorizados continuamente de forma a que decisões de Investimento possam ser tomadas de forma responsável e com retorno do Investimento realizado.

Conjugando todos estes aspetos e informações, listaram-se os principais pontos que se costumam analisar e as decisões que foram tomadas no caso em estudo, Barreiro Retail Planet, um dos projetos onde exerci esta atividade.

1.4. ORGANIZAÇÃO

A presente dissertação encontra-se organizada em 6 capítulos:

No capítulo 2 desta tese caracteriza-se a Economia Portuguesa com dados do terceiro trimestre de 2015, efetua-se também uma descrição dos principais aspetos registados no mercado de retalho comercial português nos últimos anos e as previsões de crescimento do sector. No sentido também de melhor compreender o mercado global onde os Centros Comerciais se inserem, referem-se algumas características dos principais formatos de retalho comercial.

No capítulo 3, é realizada uma análise do mercado dos centros comerciais, através da definição de diversos parâmetros e ratios e do estudo da sua evolução. Refere-se ainda o mercado de promoção de centros comerciais em Portugal, analisando o seu crescimento nos últimos anos e os projetos que se encontram previstos para os próximos anos.

No Capítulo 4 são mencionados os principais parâmetros a estudar e as principais funções afetas a um *Project manager* de uma grande superfície comercial, desde a análise da oportunidade, passando pelas diferentes análises comercial, técnica, financeira, jurídica, etc, até à fase de exploração desse empreendimento, referindo e explicando com exemplos a diferença entre a *asset management* e *property management*

No Capítulo 5 é efetuada uma análise detalhada do empreendimento Barreiro Retail Planet, projeto acompanhado por mim desde a identificação da oportunidade até à fase de exploração, onde realizei a função de *Project Manager*, sendo mencionados os principais aspetos deste caso de estudo, recorrendo a vários elementos, tendo no entanto existido muito cuidado quanto à informação passível de ser transmitida, nomeadamente ao nível financeiro, devido à confidencialidade existente e legitimamente exigível pelo “Dono do Centro”.

Por último, no capítulo 6 apresenta-se a conclusão do trabalho desenvolvido, onde se lançam questões sobre o futuro do retalho comercial e deste tipo de empreendimentos numa sociedade cada vez mais evoluída e comodista.

2

CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE RETALHO COMERCIAL

2.1. INTRODUÇÃO

O Retalho Comercial é uma atividade fortemente dependente da Economia de um País e conduzida pela variável do Consumo, principalmente o Consumo Privado, pelo que para se realizar um investimento Imobiliário de vários Milhões de euros deve ser realizada uma análise cuidada do Investimento e utilizando todos os dados existentes e estimando com cuidado os dados menos determinantes como os que se referem às variáveis de mercado e concorrência.

As grandes consultoras internacionais encontram-se presentes no nosso país já há alguns anos, e disponibilizam diversos serviços de Research e análise de mercado. Este mercado é um mercado bastante profissional e onde existem diversos ratios e variáveis que são monitorizados por esta indústria e pelas Consultoras que produzem relatórios e documentos que servem de base para as decisões de Investimento.

Fazendo um esforço de síntese as principais etapas incluem desde a análise política e macro económica do País até à análise do “catchment” ou do Mercado Potencial que um equipamento destes pode atrair, qual o número de pessoas, classe social, poder Económico, índice de Consumo, etc. analisando a concorrência de grandes superfícies no mercado local e Regional já existentes e em estudo, realizando um cuidado *Tenant-mix* e um orçamento com uma tabela de rendas onde se inclui o ABL do espaço e o valor de renda a cobrar que resultará num Rendimento, que é expectável ser colocado no Mercado de Investimento Internacional a um determinado Yield, valor este, que vai variando e é definido pelo Mercado.

2.2.ECONOMIA PORTUGUESA

A economia portuguesa foi, em 2014, influenciada por vários fatores relevantes: o final do “Programa de Assistência Económica e Financeira”, sem recurso a medidas cautelares; o regresso ao mercado de dívida internacional; a continuação do esforço de consolidação orçamental; a melhoria das contas externas; e o recurso cada vez menor ao financiamento alheio (desalavancagem) por parte do setor privado financeiro e não financeiro.

Fica também a marcar 2014 a resolução de alguns “casos de polícia”, e o aparecimento de outros, consequência do não cumprimento das boas práticas fiscais e financeiras. Casos há, que pela sua abrangência, podem gerar uma nova forma de atuar e pensar a economia portuguesa.

De acordo com o Banco de Portugal, a taxa de crescimento do PIB em 2014 foi de 0,9%, valor superior em 0,1%, (ver figuras 2.1; 2.2), face às estimativas previstas no ano passado. Numa análise trimestral, verifica-se um perfil de crescimento modesto, iniciado no último trimestre de 2013, para o qual contribuíram, por um lado, valores mais elevados que os esperados do consumo privado e do investimento e, por outro, o peso negativo do consumo público, que era expectável.

Principais Indicadores Económicos

Indicador	2014	2015p	2016p
PIB	0,9%	1,7%	1,9%
Consumo Privado	2,1%	2,6%	1,7%
Taxa de Inflação	-0,2%	0,5%	1,2%
Taxa de Desemprego	13,9%	13,6%	12,8%
Exportações	3,4%	6,1%	6,0%
Taxa de Juro a 10 Anos	3,75%		

Fonte: Banco de Portugal e Eurostat

Figura 2.1.– Indicadores Económicos Portugal [17]

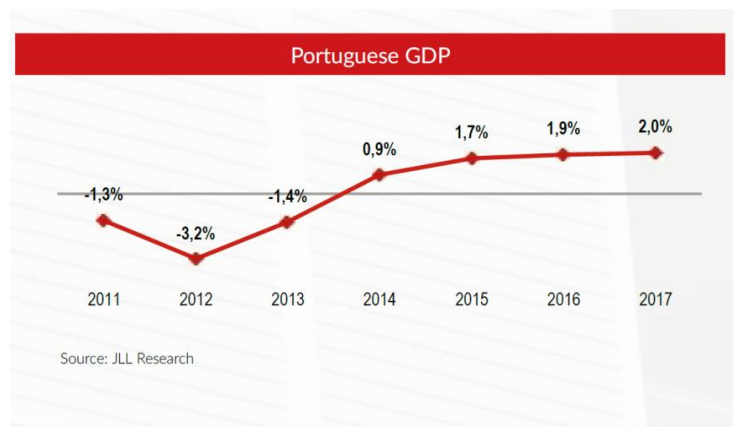


Figura 2.2.– Produto Interno Bruto Portugal [21]

Relativamente às contas externas de bens, em 2014 as exportações apresentaram um crescimento anual de 1,7% (menor que os 4,5% em 2013) e as importações cresceram 3,3%, bastante acima do crescimento de 0,9% registado no ano anterior. A procura interna, ainda condicionada pelo processo de consolidação orçamental, registou um crescimento de 2,2%, segundo os dados do Banco de Portugal.

As exportações foram afetadas pela queda dos refinados petrolíferos em cerca de 22% durante os primeiros dez meses do ano, mas, por outro lado, compensadas por um resultado sem precedentes do turismo, cujo crescimento anual foi de 15,4% (saldo entre receitas e despesas).

A inflação em 2014 registou um valor negativo de 0,2%, contrastando com o valor positivo de 0,4% registado em 2013. Apesar do contexto deflacionista, a taxa de desemprego desceu substancialmente durante o ano, passando de 16,2% em 2013 para 13,9% em 2014. (ver figura 2.3)

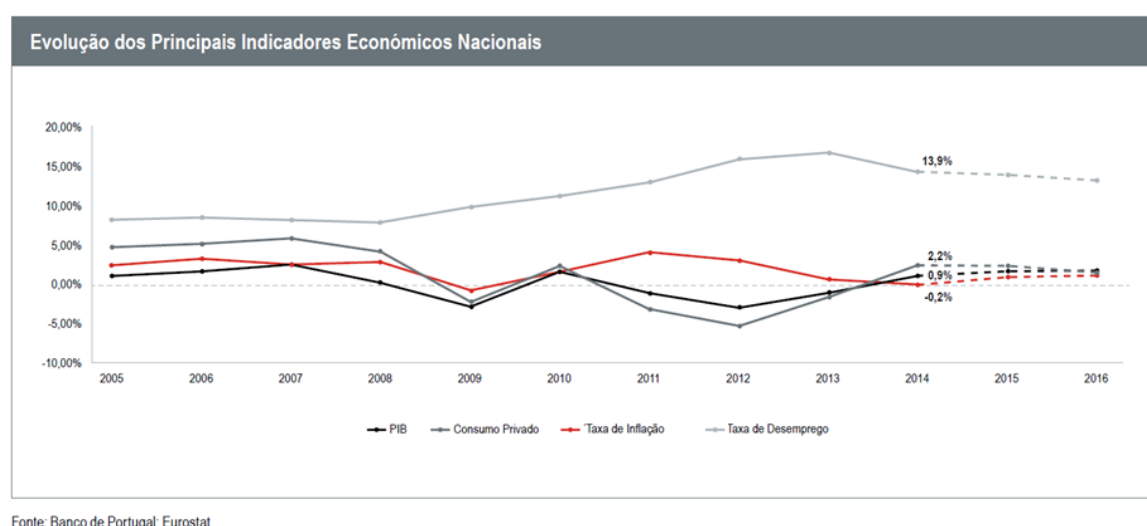


Figura 2.3.— Indicadores Económicos Portugal [18]

Em 2015 e anos seguintes, tanto a Europa, como Portugal, terão bastantes desafios político-sociais para resolver com influência direta sobre a economia, nomeadamente, a situação da Rússia/Ucrânia e a mudança do Governo Grego. Na Europa muitos agentes económicos deverão esperar pelos resultados das eleições legislativas, para tomarem algumas decisões importantes, o que poderá fazer abrandar um pouco a atividade económica desses países.

A economia portuguesa será ainda influenciada pelo plano de estímulo recentemente anunciado pelo Banco Central Europeu, que consiste na injeção de liquidez através da compra de dívida pública. Esta medida, em conjunto com a contínua política de juros baixos, tornará mais acessível o acesso ao financiamento bancário, contribuindo para o impulso da atividade empresarial e do investimento no país. (ver figuras 2.4).

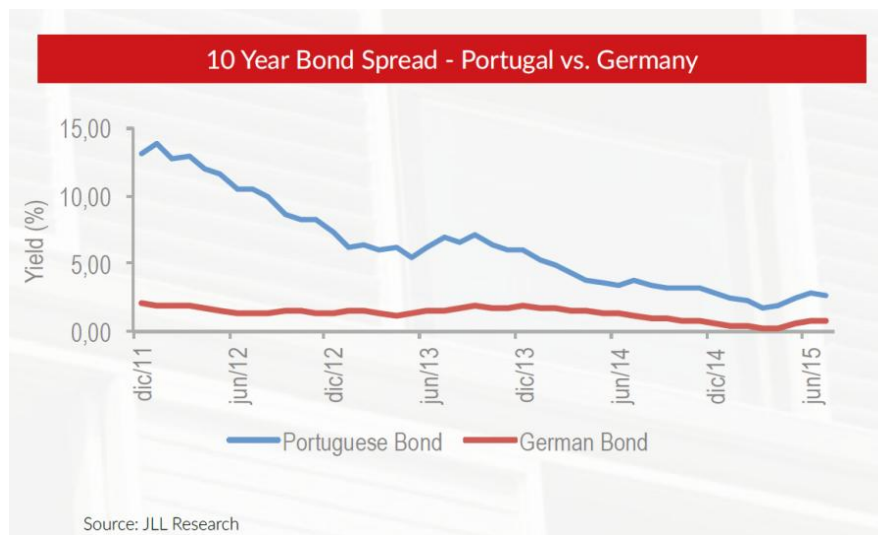


Figura 2.4.– Spread Taxas de juros empréstimo Portugal vs Alemanha [21]

De acordo com o Banco de Portugal, a economia deverá dar continuidade ao crescimento iniciado em 2013, prevendo-se uma taxa de variação de 1,5%, em 2015. A inflação voltará para terreno positivo, com um valor estimado de 0,7% e o desemprego deverá fixar-se nos 13,6%, de acordo com os dados do Eurostat (ver figuras 2.3; 2.5). O consumo privado deverá ter um crescimento semelhante a 2014, prevendo-se uma variação anual de 2,1%. [18]

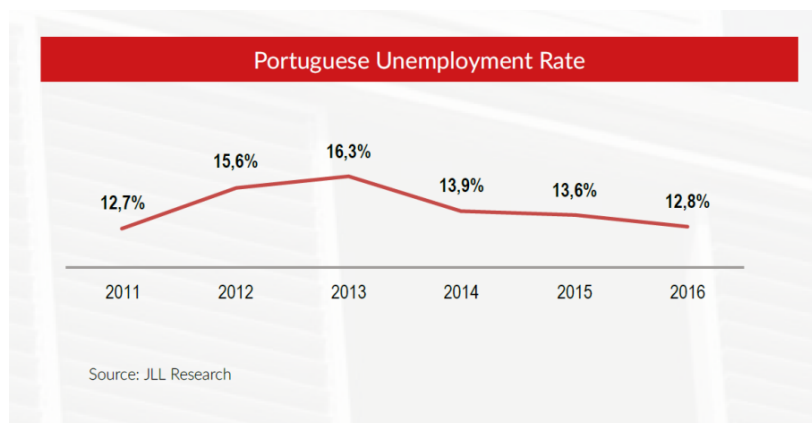


Figura 2.5.– Taxa Desemprego Portugal [21]

2.2.1 TERCEIRO TRIMESTRE 2015

O boletim económico de Outubro emitido pelo Banco de Portugal (Quadro 2.1) vem confirmar as projeções realizadas no trimestre anterior sobre o desempenho da economia Portuguesa para 2015. Assim, o Banco de Portugal manteve as previsões do crescimento do PIB em 1,7% para 2015 e em 1,9% para 2016. Outras instituições e casas de investimento também mantiveram as suas perspetivas de crescimento moderado para a economia Portuguesa. No entanto as previsões das componentes do PIB para 2015 foram revistas em alta, com exceção do investimento que se manteve com um crescimento homólogo de 6,2%. O consumo privado e público foram revistos em alta, para 2,6% e 0,1%. Nas exportações e importações esperam-se crescimentos de 6,1% e 7,9% respetivamente. Por outro lado, a balança corrente e de capital deve terminar o ano com um peso de 2,3% do PIB, face aos 3,0% verificados em Junho e a balança comercial também deve terminar em terreno positivo, mas com um peso de 1,7% do PIB face à anterior previsão de 2,1%. A taxa de desemprego em Agosto fixou-se nos 12,4%, já corrigida da sazonalidade, mantendo assim uma tendência de descida consistente há vários meses.

Quadro 1.1 Projeções banco de Portugal 2015 Boletim Economico Outubro 2015 [27]

Quadro 1 • Projeções do Banco de Portugal para 2015

| Taxa de variação anual, em percentagem

	Pesos 2014	BE outubro 2015		BE junho 2015	
		2014	2015 ^(p)	2014	2015 ^(p)
Produto Interno Bruto	100,0	0,9	1,7	0,9	1,7
Consumo privado	65,9	2,2	2,6	2,1	2,2
Consumo público	18,5	-0,5	0,1	-0,3	-0,5
Formação bruta de capital fixo	14,9	2,8	6,2	2,5	6,2
Procura interna	99,6	2,2	2,5	2,1	2,1
Exportações	40,0	3,9	6,1	3,4	4,8
Importações	39,7	7,2	7,9	6,4	5,7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)					
Procura interna		2,2	2,6	2,0	2,1
Exportações		1,6	2,5	1,3	2,0
Importações		-2,9	-3,4	-2,5	-2,4
Balança corrente e de capital (% PIB)		2,0	2,3	2,1	3,0
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,3	1,7	1,1	2,1
Índice harmonizado de preços no consumidor		-0,2	0,5	-0,2	0,5

Fontes: INE e Banco de Portugal.

Nota: (p) – projetado. Os valores anuais apresentados referem-se as taxas de variação médias anuais. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas.

A inflação continua baixa, porém positiva, com o índice de preços do consumidor a subir 0,9 pontos percentuais em Setembro.

Em Outubro houve eleições legislativas, com a coligação anteriormente no governo a obter uma vitória com maioria relativa no parlamento., no entanto as restantes forças no parlamento, apesar

das suas ideologias serem opostas em alguns temas atingiram um acordo e o Presidente da República indigitou um segundo Governo.

Apesar de uma aparente indefinição política, os juros da dívida pública a 10 anos mantêm-se estáveis abaixo dos 2,5%, uma tendência verificada desde o início de 2015, demonstrando alguma tranquilidade e confiança por parte dos investidores na trajetória futura de Portugal.

Nos primeiros nove meses do ano o investimento em imobiliário comercial atingiu um volume de 1.142 M€, prevendo-se que 2015 seja um ano record para o mercado. As yields prime voltaram a registar uma descida.

No mercado de retalho, o nível de confiança está a aumentar, o que se faz sentir tanto no comércio de rua como nos centros comerciais prime. No comércio de rua, a disponibilidade de espaços nas principais zonas é muito reduzida levando ao aumento das suas rendas.

2.3 MERCADO RETALHO COMERCIAL PORTUGUÊS

O volume de Investimento Imobiliário registado na primeira metade de 2015 em Portugal confirma a retoma que se vinha a sentir desde meados do ano passado.

Se por um lado os ativos imobiliários em todo o mundo se têm revelado como a melhor alternativa às rentabilidades historicamente baixas dos mercados financeiros, o mercado imobiliário português em particular é hoje um alvo para os principais investidores internacionais. Os volumes de investimento que envolveram as operações fechadas ao longo dos três primeiros meses do ano ultrapassam largamente o valor transacionado no último ano de 2014 e mantendo-se a expectativa, o fecho do ano de 2015 deverá resultar num máximo histórico em termos de volume de investimento.

De janeiro a Junho de 2015 foram transacionados em Portugal cerca de 1.000 milhões de euros em ativos de imobiliário comercial envolvendo mais de 20 ativos, nos quais o fluxo afluente de capitais estrangeiros ultrapassou os 900 milhões de euros. Estes valores retratam um máximo histórico em Portugal, já que nunca em mais de 15 anos de registos de transações foi atingido no primeiro semestre de um ano um valor tão elevado em termos de operações de investimento imobiliário, ver figura 2.6 e 2.7

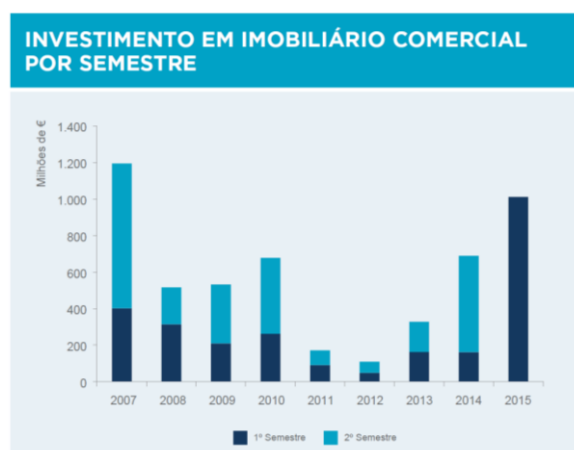


Figura 2.6.– Investimento em imobiliário Comercial por semestre em Portugal [22]

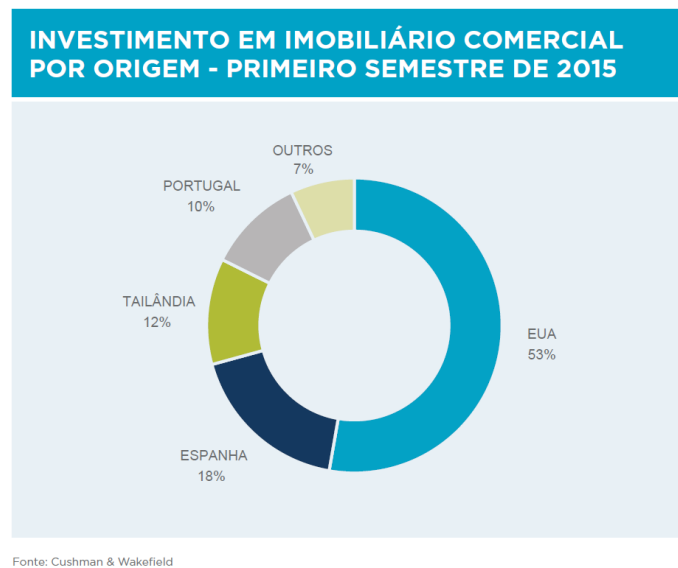


Figura 2.7.— Investimento em imobiliário Comercial por origem [22]

Os capitais americanos foram os mais representativos, trazendo para o imobiliário comercial nacional mais de 500 milhões de euros. Os investidores espanhóis demonstraram também interesse, tendo concretizado 19% do volume total investido. Em terceiro lugar seguiram-se os investidores de origem Tailandesa, e os capitais investidos por nacionais representam apenas 10% do total!

O setor do retalho recuperou em 2015 a primazia em termos de volume de capital investido, atingido 73% do total transacionado, ver figura 2.8

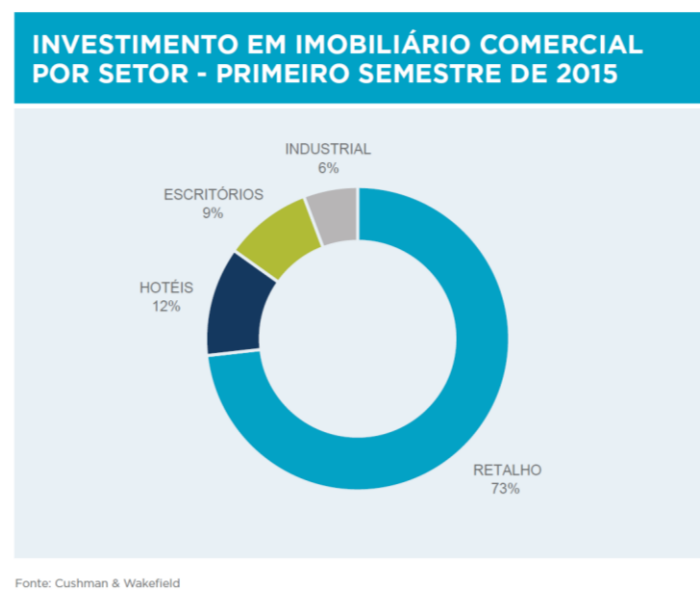


Figura 2.8.— Investimento em imobiliário Comercial por setor em Portugal [22]

A retoma da confiança do setor do retalho foi confirmada no segundo semestre de 2015 e, pela primeira vez em muitos anos, são vários os sinais de melhoria. O crescimento do consumo teve um impacto direto na evolução do índice de volume de negócios, que não só se mantém em ascensão desde 2012, mas sobretudo reflete uma maior recuperação por parte dos bens não alimentares, os mais propensos a quebras em situações de crise.

No que se refere à procura, esta mantém-se em evolução não só por parte dos operadores internacionais como nacionais. As lojas de rua e os centros comerciais voltam a estar no topo de preferências de localização. Se a dinâmica do comércio de rua é visível diariamente pelo aparecimento de espaços, conceitos e locais, por outro lado, é também incontestável uma aposta na renovação dos centros comerciais quer ao nível dos conteúdos quer do ambiente que proporcionam. O Centro Comercial Colombo e o Amoreiras Shopping Center, ambos em Lisboa, são alguns bons exemplos desta tendência.

A retoma dos projetos para novos conjuntos comerciais e o crescimento da oferta de comércio de rua em Lisboa e no Porto, são também por si só reflexo do sentimento de confiança de todos os intervenientes neste setor, ver figura 2.9. Os valores de mercado retratam já esta viragem de tendência, com subidas de rendas e correções em baixa das *Yields*.

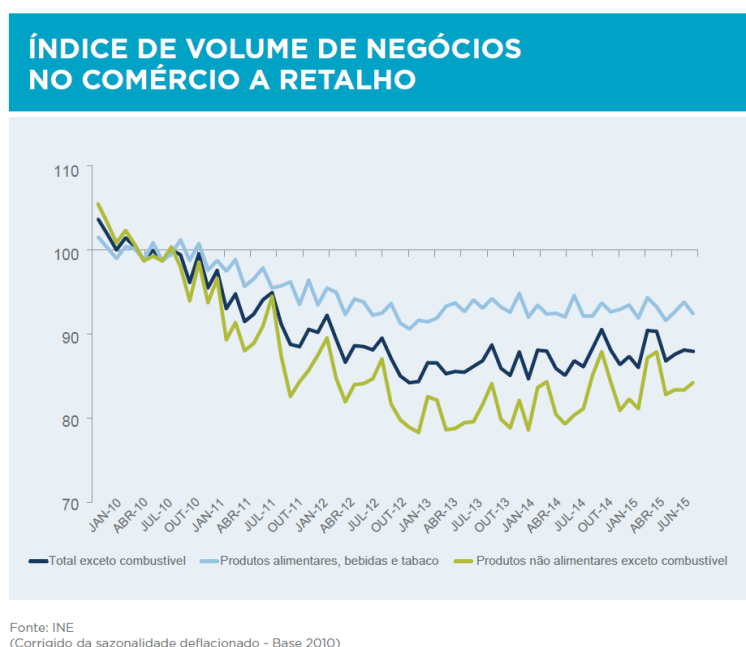


Figura 2.9. – Índice de volume de negócios no comércio a retalho em Portugal [22]

O índice de volumes de negócios de bens a retalho retrata ao longo dos últimos seis meses uma alteração notória, sintomática de uma nova realidade. Se por um lado se mantém a evolução positiva iniciada em finais de 2012, importa salientar um maior crescimento por parte dos produtos não alimentar, em oposição a uma estabilização do setor alimentar. Esta evolução é um sinal claro de uma maior confiança por parte dos consumidores que, após um longo período de correção de hábitos de consumo através de uma redução dos bens não essenciais, parece ter iniciado em 2015 um novo padrão.

Os conjuntos comerciais mantêm-se como o principal formato de retalho em Portugal. Em Junho de 2015 a oferta total era de 3,65 milhões de m² de ABL, distribuídos por 56 projetos, ver figura 2.10. Os centros comerciais são o formato mais representativo, representando 82% do total da ABL.



Figura 2.10.– Conjuntos comerciais Oferta ABL [22]

Os índices de tráfego e vendas publicados pela Associação Portuguesa de Centros Comerciais confirmam a recuperação do volume de vendas deste formato, que desde o final de 2013 regista crescimento positivo, ver figura 2.11

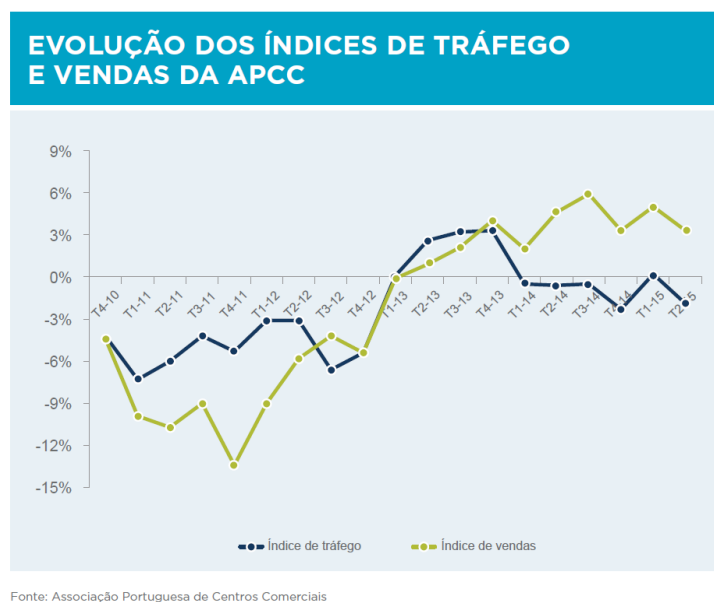


Figura 2.11.– Evolução Índices tráfego e Vendas APCC [22]

Após alguns anos de estagnação, a retoma na construção de novos centros foi encabeçada pela Immochan, com a inauguração do Alegro Setúbal no final de 2014.

As perspetivas futuras são de manutenção deste crescimento, esperando-se novas aberturas e expansões já partir do final de 2015.

Em Lisboa está prevista a Inauguração do novo conceito do Edge Group em Sete Rios resultante da transformação da galeria Twin Towers num projeto de uso misto composto por escritórios e retalho. A expansão do já existente em Oeiras Parque deverá também ser iniciada no início do ano de 2016.

Em Braga o Nova Arcada encontra-se já próximo da sua conclusão, anunciada para 2016 com um total de 67.500 m² de ABL. Este centro comercial é hoje propriedade do grupo Caixa Geral de Depósitos e contará com a gestão da Sonae Sierra. Trata-se do antigo Dolce Vita Braga, inicialmente projetado pela Chamartin imobiliária.

No Algarve o grupo Inter Ikea iniciou em Loulé a construção do que será o segundo conjunto comercial do promotor sueco em Portugal, que contará com uma loja IKEA de 21.300 m² de ABL, um centro comercial de 45.300m² de ABL e um OutLet com 23.200m² de ABL.

A figura 2.12 evidencia a descrição da ABL atual e prevista por região para o conjunto dos Centros Comerciais em Portugal.

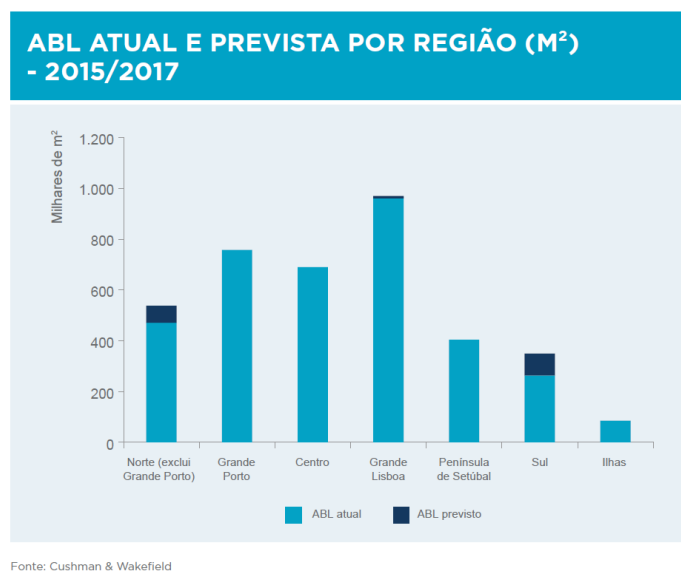


Figura 2.12. – ABL atual e prevista por região em Portugal [22]

2.4. RETALHO COMERCIAL – FORMATOS

O Retalho profissional divide-se em quatro grandes sectores que possuem diversos ratios e variáveis que são monitorizados para que possamos ter a perceção da sua evolução, e do comportamento do consumidor, assim como os valores de rendas que o lojista poderá pagar nessa zona.

Trata-se dos Centros Comerciais, dos Retail Parks, dos OutLets e do Comércio de Rua.

2.4.1. CENTROS COMERCIAIS

Os Centros Comerciais é uma indústria que surgiu em Portugal de forma mais profissional em 1985 com a abertura em Lisboa do Centro Comercial Amoreiras. Mais tarde surgem os centros comerciais de segunda geração em que foi pioneira a empresa SONAE, criando os que ainda hoje são considerados dos melhores shoppings (centros comerciais) de Portugal, como é o caso do Centro Comercial Colombo e o Centro Comercial Vasco de Gama em Lisboa e do Centro Comercial NorteShopping no Porto.

2.4.2. RETAIL PARKS

Os Retail Parks são um formato que se diferencia do centro comercial, não só pela oferta que têm mas também pelo seu tamanho e *lay-out*, assim como pelo conforto e experiência de compra que oferecem. São lojas grandes (maiores que 500 m²) com acesso direto a partir do parque de estacionamento e com um target de cliente bem estudado: um cliente que vai a uma ou duas lojas com rapidez e que transporta facilmente a sua compra para o parque de estacionamento e automóvel particular.

2.4.3. OUTLET

O OutLet é um conceito também muito estudado e com um “target”, nicho de mercado, muito bem definido. É um conceito de compra tipo centro comercial mas de marcas de luxo a um preço mais baixo, muitas vezes com mercadoria de coleções de anos anteriores. Caracterizam-se por espaços muito agradáveis ao nível de *lay-out* e de arquitetura, assim como de experiência de compra. No entanto têm um investimento mais baixo que os centros comerciais e os materiais e equipamentos do edifício são mais modestos. Normalmente são ao ar livre para evitarem custos de climatização e os parques são à superfície para reduzir o investimento. Por estas razões costumavam estar fora dos centros urbanos, localizados a cerca de 30 minutos de distância de condução em automóvel, mas hoje em dia estamos a ver esta tendência a inverter-se, face ao comodismo cada vez maior do cliente.

2.4.4. COMÉRCIO DE RUA

O Comércio de Rua, o mais antigo formato mas que se perdeu nas últimas três décadas está a regressar às cidades com muita força, como é o caso de Lisboa e Porto.

Se é bem verdade que Lisboa está na moda, também é verdade que o comércio de rua é uma tendência que veio para ficar.

Devemo-lo não só ao crescente número de turistas que gostam de visitar e fazer compras nas nossas cidades, mas também aos consumidores portugueses que, continuando a reconhecer a qualidade e conveniência dos centros comerciais, valorizam também a experiência de comprar em lojas de rua e de descobrir conceitos novos, ao mesmo tempo que vivem e apreciam a sua cidade, cada vez mais moderna e cosmopolita.

Devemo-lo também à alteração da lei do arrendamento ocorrida em 2012 e que pôs este mercado a funcionar, ao permitir que edifícios em mau estado de conservação fossem transacionados e alvo de reabilitação, surgindo hoje lojas que satisfazem a procura e os requisitos de marcas que querem entrar ou expandir no mercado de retalho nacional. Basta hoje passear por Lisboa ou no Porto para descobrir as diferenças em relação a alguns anos atrás. Novas marcas, novos conceitos, lojas renovadas, restaurantes e muitas esplanadas são a face mais visível de uma cidade em transformação.

E não são apenas as marcas internacionais que escolhem as ruas de Lisboa e Porto para abrir lojas. São também vários os exemplos de empreendedorismo Português que, um pouco por toda a cidade primam pelo desenvolvimento de conceitos inovadores, bem posicionados, com um *design* atrativo, um marketing diferenciador e que muitas vezes vendem “criação nacional”, divulgando e exportando o que de melhor se faz por cá. É também muito interessante notar que cada segmento encontrou o seu lugar e o seu target ao ponto de termos, hoje em dia e cada vez mais, zonas comerciais consolidadas e bem demarcadas no mapa da cidade.

O luxo, por exemplo, em Lisboa encontrou a sua morada de eleição na Avenida da Liberdade, onde a presença de reconhecidas cadeias internacionais é cada vez maior, motivada em parte pela crescente procura por estrangeiros de origem brasileira, chinesa, russa e angolana. Quase que como extensão da Avenida da Liberdade, surge a Rua Castilho, onde predominam as marcas *premium*, sobretudo de moda feminina.

O sucesso desta zona é fruto da união dos principais lojistas agrupados no conceito Castilho Fashion Street, que promove o comércio através de diversas iniciativas.

O Chiado é a zona mais *trendy*, *fashion* e cosmopolita da capital, onde convivem a tradição e a modernidade, as marcas nacionais e as internacionais, as lojas *premium* e as *mass-market*, os turistas e os lisboetas. A procura tem superado em muito a oferta e quem quiser ter aqui uma loja terá de pagar a renda mais elevada do mercado.

Cidade de novas tendências, o Porto tem revelado uma personalidade comercial em constante mudança. Aberto a conceitos inovadores, começa a ser preenchido não só pelo setor da moda, mas também por lojas de *design*, mobiliário, moda retro, setores expostos em espaços originais e multifuncionais que já atraem uma massa crítica de consumidores significativa.

A cidade do Porto tem assistido nos últimos tempos ao rápido desenvolvimento de algumas zonas comerciais mais vanguardistas, como é o caso da Rua Miguel Bombarda, Rua do Rosário,

Rua Galeria de Paris, Rua Cândido dos Reis, Rua Passos Manuel, Rua Ferreira Borges, Avenida dos Aliados e Rua das Flores.

Apesar do surgimento deste novo Comércio de Rua que promete marcar a diferença, o Porto está a alterar o tipo de comércio, passando de um comércio maioritariamente caracterizado pela presença de lojistas independentes com uma qualidade de oferta mais reduzida para operadores internacionais com mais oferta e mais profissionalismo. As principais zonas de Comércio são a Baixa do porto, onde estão localizadas a Rua de Santa Catarina e a Rua de Sá da Bandeira, a Avenida da Boavista, que apesar de não ter uma oferta comercial muito extensa tem um prestígio associado à sua localização e algumas marcas aí presentes, no entanto vamos assistir nos próximos anos a uma forte alteração no Comércio de Rua no Porto, o Luxo vai-se instalar na Avenida dos Aliados e a Rua dos Clérigos, Rua de Sá da Bandeira e Rua de Santa Catarina vão-se transformando num Comércio mais cuidado e profissional.

Para vermos como este Comércio está profissional e bem estudado vou enumerar alguns ratios e uma pequena análise da Avenida da Liberdade em Lisboa realizada por uma das consultoras, neste caso JLL, analisando hoje a cidade de Lisboa verificamos que o Luxo se instalou na Avenida da Liberdade e não existe oferta para a Procura existente.

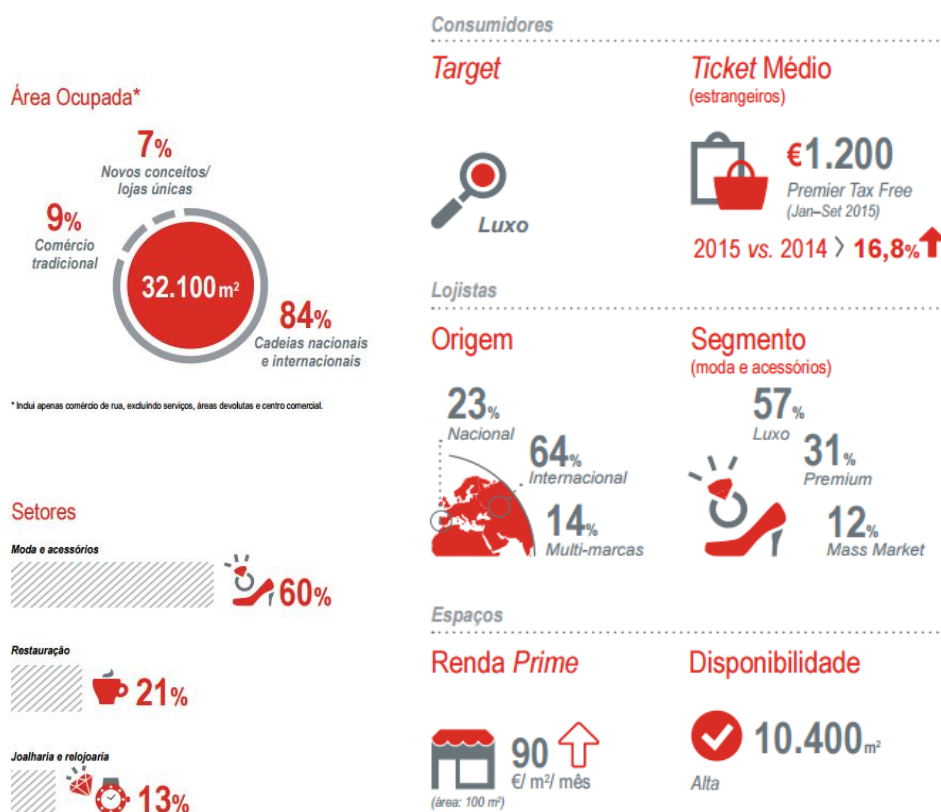


Figura 2.13 – Exemplos ratios Av. Liberdade [29]

Mapa da Av. Liberdade



18

3

ANÁLISE DE MERCADO CENTROS COMERCIAIS

3.1. INTRODUÇÃO

Os indicadores de mercado dos Centros Comerciais têm vindo a melhorar nos últimos anos após a crise que se iniciou no ano de 2008. Após um período bastante difícil, o mercado de consumo está a reativar, fazendo com que estas superfícies consigam rendas dos lojistas mais elevadas através de um fluxo maior de consumidores com apetite para gastar.

Este mercado está fortemente ligado ao consumo, e por isso mesmo, muito dependente da economia.

Este é um mercado muito maduro e muito profissional, existindo diversos parâmetros que são estudados, muitos deles numa base diária e até horária, como o caso do FOOTFALL na análise diária de fluxo de pessoas nos centros. As grandes consultoras imobiliárias de Retalho comercial emitem relatórios trimestrais com análises dos indicadores do mercado macro económico, do mercado nacional e do mercado de retalho com variáveis como o consumo, o valor de rendas e o valor da Yield no mercado de Investimento.

Um dos indicadores com maior importância que se utiliza neste mercado é o Yield de venda do rendimento gerado pelo empreendimento.

3.2. DEFINIÇÃO DE *YIELD* [1]

Criou-se, na Europa Ocidental e nos Estados Unidos da América, uma falsa sensação de que o Mercado Imobiliário é sempre defensivo e que o seu preço está sempre indexado à inflação. Isto porque se pressupõe que a renda está sempre indexada à inflação, o que nem sempre é verdade. É necessário não esquecer que a Renda se forma no mercado dos espaços, em função das leis de mercado, ou seja das leis da Oferta e da Procura existentes naquele momento.

Admitindo que a Renda está sempre indexada à inflação, o raciocínio frequente é: Sendo a renda indexada à inflação, o valor do imóvel deveria acompanhar tal indexação, uma vez que

$$P = R / Y \quad (\text{Formula 3.2.1})$$

Em que:

P – Preço do ativo imobiliário

R – renda anual

Y – *Yield* (ou seja Rendibilidade na perpetuidade)

Mas isto só aconteceria se a relação entre renda e valor (Y – *Yield*) se mantivesse constante:

$$Y = R / P \quad (\text{Formula 3.2.2})$$

Além disso, há que contar com a depreciação (\mathcal{A}) do imóvel que tem um peso importante na definição do seu valor em cada instante.

O problema é que o imobiliário é uma indústria de capital intensivo, com ciclos longos, acompanhada de desequilíbrios entre a Oferta e a Procura, muitas vezes alimentados pela expansão do crédito bancário. Por tudo o que foi referido a relação entre a Renda e o Valor vai sendo alterada ao longo do tempo.

É de referir que tanto nas situações de expansão como nas situações de retração da Economia Imobiliária, a evolução das rendas por si só não explica as alterações verificadas no Valor dos imóveis. Ou seja, as rendas na fase do aumento dos preços não aumentaram ao ponto de justificar as sobrevalorizações verificadas e na fase de descida acentuada dos preços não desceram ao ponto de justificar a diminuição nos preços dos ativos.

Por exemplo quando existe excesso de liquidez no mercado para aplicar em ativos imobiliários, o preço dos imóveis aumenta mais do que proporcionalmente ao crescimento das rendas, donde resultam Yields mais baixos. Este excesso de liquidez no mercado pode acontecer devido ao excesso de crédito a taxas de juros baixas para aplicar em ativos imobiliários. Este foi o caso dos anos que antecederam a crise iniciada em 2008.

Na situação inversa de queda de mercados, passa-se o contrário; o preço dos ativos imobiliários desce mais do que proporcionalmente a uma eventual queda de rendas, com as Yields a aumentar. [1]

3.3.VARIAÇÃO RECENTE DOS YIELDS EM PORTUGAL

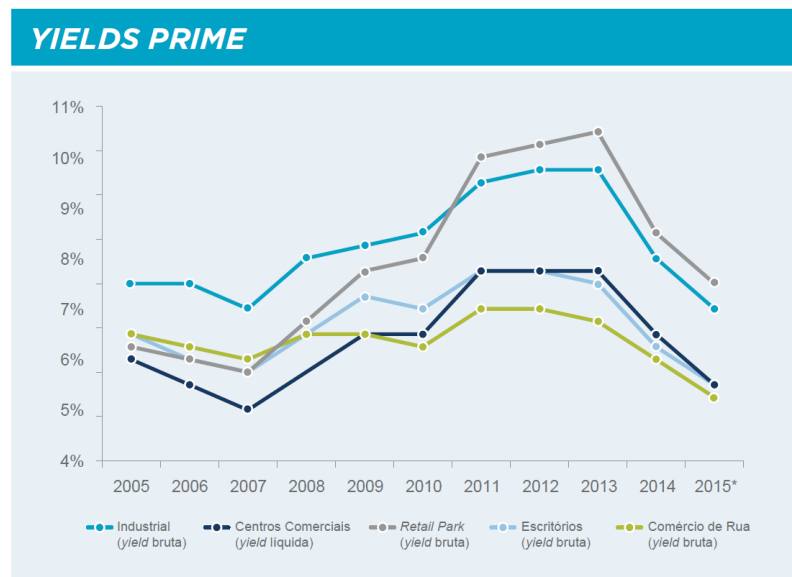


Figura 3.3.1 – Yields Prime ultima década [22]

A partir de meados de 2014 o grande volume de transações no imobiliário comercial de Portugal levou à consequente recuperação de valor dos activos, via descida das yields de referencia. Nos ultimos 18 meses, as yields desceram entre os 150-300 pontos base, com os retail parks a reflectirem uma recuperação absoluta mais acentuada, movimento este explicado pelo retomar do interesse num subsector para o qual até agora não existiam investidores.

Yields Prime, T3 2015

Zona/Formato		Yield Prime (%)	ΔTrim.(pb) T3/15-T2/15	ΔHom.(pb) T3/15-T3/14
Comércio	Centros Comerciais (líquida)	5.50	-75	-125
	Retail Parks (líquida)	7.25	-25	-125
	Comércio de Rua Lisboa	5.00	-50	-125

Fonte: JLL

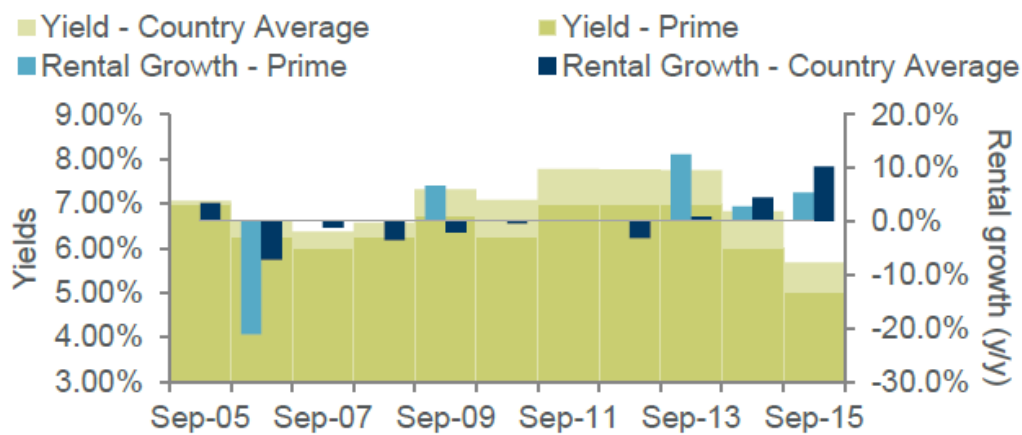
Figura 3.3.2 – Yields prime Retalho 3º trimestre 2015 [17]

Prime Retail Yields – September 2015

HIGH STREET SHOPS (FIGURES ARE GROSS, %)	CURRENT Q	LAST Q	LAST Y	10 YEAR HIGH LOW	
Lisbon (Chiado)	5.00	5.25	6.00	7.00	5.00
Lisbon (Avenida Liberdade)	5.00	5.25	6.00	7.25	5.00
RETAIL PARKS (FIGURES ARE NET, %)	CURRENT Q	LAST Q	LAST Y	10 YEAR HIGH LOW	
Country prime	7.25	7.50	9.25	10.50	5.75
SHOPPING CENTRES (FIGURES ARE NET, %)	CURRENT Q	LAST Q	LAST Y	10 YEAR HIGH LOW	
Country prime	5.50	5.50	6.75	7.75	5.00

With respect to the yield data provided, in light of the lack of recent comparable market evidence in many areas of Europe and the changing nature of the market and the costs implicit in any transaction, such as financing, these are very much a guide only to indicate the approximate trend and direction of prime initial yield levels and should not be used as a comparable for any particular property or transaction without regard to the specifics of the property.

Recent performance



Source: Cushman & Wakefield

Figura 3.3.4 - Yields e rendas prime Retalho ultima década 3º trimestre 2015 [13]

3.4.MERCADO DE RETALHO

3.4.1.INTRODUÇÃO

As principais consultoras de Retalho preveem para o final do ano de 2015 e início de 2016 a continuação do aumento de rendas/m² nos principais centros comerciais, com o contínuo aumento da Procura no mercado internacional de investimento em ativos do tipo Centros Comerciais. Preveem ainda a continuação do decréscimo dos Yields.

As previsões mantêm o aumento da Procura das grandes marcas de retalho internacionais nos centros comerciais “prime” face ao aumento do consumo e à maturidade e sofisticação do mercado.

Prevê-se do lado da Oferta poucas aberturas de Centro Comerciais. Os centros que se encontram em fase de desenvolvimento têm vindo a atrasar o início do Investimento.

Novas aberturas irão ocorrer somente em 2017 e estão previstas algumas renovações e expansões dos atuais Centros Comerciais.

MARKET INDICATORS		
Market Outlook		
Prime Rents:	Further rental growth expected for core high streets and shopping centres.	▼
Prime Yields:	Downward pressure on prime yields to continue amid growing international demand.	▲
Supply:	Weak short term shopping centre development pipeline, but urban renovations ongoing in high streets.	▼
Demand:	Higher international occupier and investor demand expected in prime locations.	▼

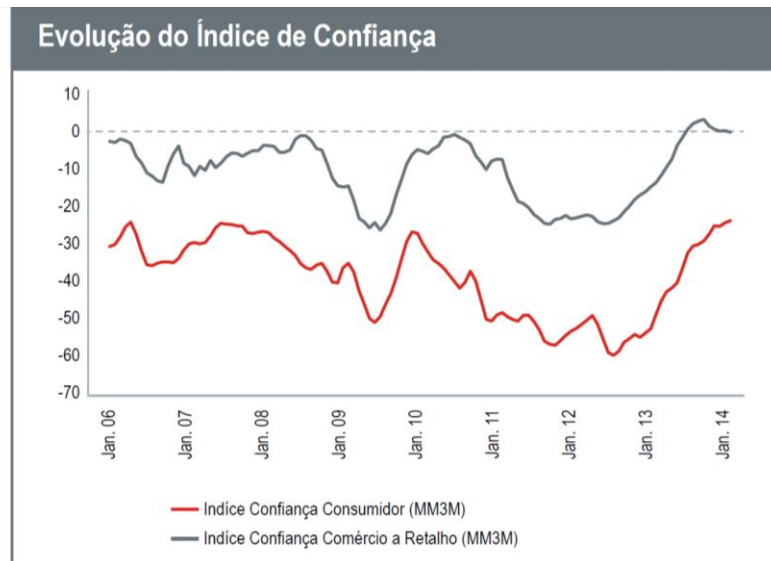
Source: Cushman & Wakefield

Figura 3.4.1 – Indicadores mercado Retalho 3º trimestre 2015 [13]

3.4.1. ANÁLISE DE ÍNDICES

O índice de confiança do consumidor apesar de ainda se encontrar em terreno negativo, tem vindo a aumentar ao longo do terceiro trimestre de 2015. Este aumento, alinhado com o aumento do Índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho, vem confirmar o dinamismo que

se tem sentido no mercado de retalho, o qual tem tido um impacto muito positivo tanto na performance do comércio de rua como dos centros comerciais *prime*.



Fonte: INE

Figura 3.4.2 – Índice confiança ultima década [18]

O dinamismo no comércio deve-se também ao crescimento do turismo que se acentua cada vez mais. Fazer compras é das principais atividades dos turistas e se o turismo começou por ter um grande impacto no comércio de rua, este impacto expande-se agora para os principais centros comerciais, cujos corredores passam cada vez mais a ser percorridos por turistas de origem chinesa, brasileira ou angolana.

Comportamento da Procura de Retalho, T3 2015

	Centros Comerciais	Retail Parks	Comércio de Rua
<i>Prime</i>			
Secundário			

Baixa Alta

Fonte: JLL

Figura 3.4.3 – Procura de Espaços Comerciais nos diferentes tipos de Retalho [17]

Os centros comerciais *prime*, para além do mercado nacional, atraem cada vez mais estrangeiros, pelo que começam a complementar a sua oferta de lojas com algumas marcas de luxo, como é o caso da *Michael Kors*, ou da *Longchamp* que abriram recentemente no centro comercial Colombo. [17]

Rendas Prime, T3 2015

Formato	Renda Prime (€/m ² /mês)	ΔTrim. T2/15-T1/15	ΔHom. T2/15-T2/14
Centros Comerciais	95	0%	12%
Retail Parks	10	0%	0%

Fonte: JLL

Figura 3.4.4 – Rendas Retalho [17]

Prime Retail Rents – September 2015

HIGH STREET SHOPS	€	€	US\$	GROWTH %	
	SQ.M	SQ.M	SQ.FT	1YR	5YR
	MTH	YR	YR	CAGR	
Lisbon (Chiado)	97.50	1,170	121	5.4	4.0
Lisbon (Avenida Liberdade)	87.50	1,050	109	6.1	3.8
RETAIL PARKS	€	€	US\$	GROWTH %	
	SQ.M	SQ.M	SQ.FT	1YR	5YR
	MTH	YR	YR	CAGR	
Country prime	8.50	102	10.6	0.0	-1.1
SHOPPING CENTRES	€	€	US\$	GROWTH %	
	SQ.M	SQ.M	SQ.FT	1YR	5YR
	MTH	YR	YR	CAGR	
Country prime	75.00	900	93.3	3.4	0.0

Source: Cushman & Wakefield

Figura 3.4.5 – Rendas Retalho [13]

Verificamos que no retalho Prime, o retalho de Rua é o que tem as rendas mais elevadas e que as rendas de retalho têm vindo a aumentar no último ano em todos os sectores.

3.5. PROMOÇÃO DE CENTROS COMERCIAIS

A Promoção de Centros Comerciais não se reativou ainda em Portugal. A crise económica iniciada em 2008, que se sentiu ao nível da promoção a partir de 2010, em conjunto com a maturidade do mercado Português, são os principais fatores que explicam o estado atual.

No último ano de 2014, houve apenas uma abertura de um novo centro comercial. Trata-se do centro comercial Alegro Setúbal (ABL 41.200 m²), que resultou da ampliação do antigo Centro comercial Jumbo de Setúbal. Promovido pela Immochan, tem lojas como a Mango, H&M, Fnac, Sportzone, Lefties, Bershka, Zara, Stradivarius, Pull & Bear, e muitas outras, num total de 115 lojas.

Com esta abertura, o ano de 2014 superou os dois últimos anos durante os quais quase não houve nova ABL inaugurada.

Este é um mercado maduro que foi fortemente afetado pelos anos de crise, período em que a promoção de novos centros comerciais esteve muito estagnada. Atualmente existem dois projetos em desenvolvimento: um em Loulé, desenvolvido pela Ikea Centres, que abrirá portas apenas em 2017; e o Nova Arcada (ex-Dolce Vita Braga) que esteve em standby e irá agora abrir também com uma loja IKEA.

Existe ainda outro projeto parado há alguns anos, o Évora Shopping, para o qual não há previsão de conclusão. [15]

Gráfico nº 3: Nova ABL nos últimos 10 anos

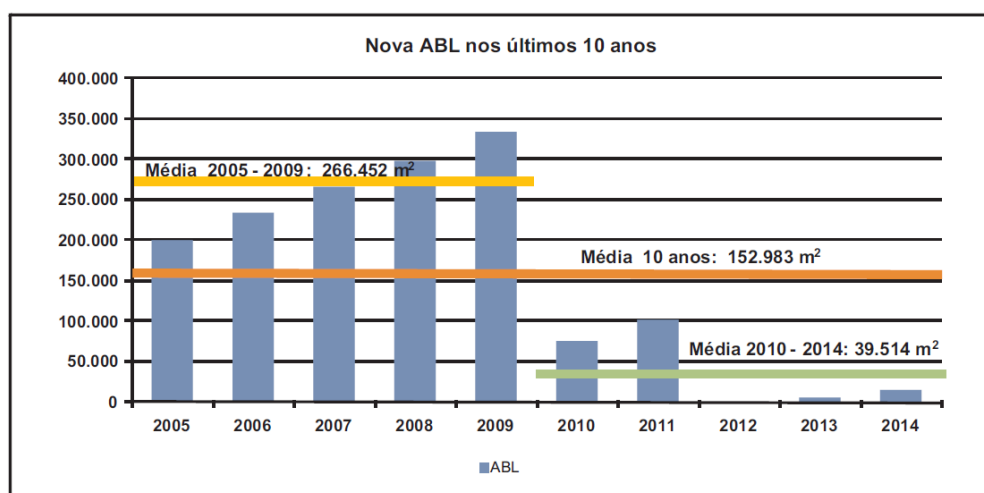


Figura 3.5.1. – ABL Centros Comerciais ultima década [15]

O quadro apresentado no último Observatório LaSBA com os projetos previstos para os próximos anos mantém-se. Há meia dúzia de projetos em desenvolvimento, alguns com obra começada, mas as datas de abertura são mais ou menos imprevisíveis neste momento. São 4 novas aberturas e 2 ampliações de centros comerciais existentes. Dois dos projetos carecem ainda de promotor, uma vez que são ativos que estão neste momento na posse de bancos e não se sabe ainda que destino terão. (ver quadros nº1 e nº2 na figura 3.5.2)

Quadro nº 1: Aberturas Previstas próximos anos

Centro Comercial	Localidade	Promotor	ABL (m²)	Abertura Prevista
Algarve The Style Outlets	Faro	Neinver	23.500	n.d.
Dolce Vita Braga (nome provisório)	Braga	Caixa Geral de Depósitos	50.000	n.d.
Évora Shopping	Évora	BES	16.400	n.d.
Inter Ikea Algarve	Loulé	Inter Ikea Group	90.000	n.d.
Total Aberturas Próximos Anos		4	179.900	

Quadro nº 2: Ampliações Previstas próximos anos

Centro Comercial	Localidade	Promotor	Abertura Prevista	Ampliada	ABL (m²) Inicial	Total
Forum Algarve	Faro	Multi Development	n.d.	15.000	40.000	55.000
Oeiras Parque	Oeiras	Mundicenter	n.d.	3.000	34.500	37.500
Total Ampliações Próximos Anos		2		18.000	74.500	92.500

Figura 3.5.2 – Aberturas e ampliações Centros Comerciais previstas [15]

Os Centros comerciais Regionais continuam com bom desempenho, ajudados pelo forte aumento da Procura dos Operadores de Lojas Internacionais que procuram a introdução de novas marcas e de conceitos inovadores no mercado. As rendas para os melhores locais continuam com pressão crescente para aumentar. No lado da Oferta não existem novos centros comerciais previstos para terminar na segunda metade do ano de 2016.

Prevê-se um aumento das Remodelações e Expansões de centros Comerciais no segundo semestre de 2016, como o Oeiras Parque em Lisboa, o Nova Arcada (antigo Dolce Vita Braga), enquanto que o Inter Ikea Group está a desenvolver um novo Centro Comercial em Loulé/Faro com uma área de 43.000 m2 ABL, que está previsto abrir ao público em 2017. Este projeto inclui também uma loja Ikea com 21.300 m2 e um Outlet com uma área de 23.200 m2. [14]

Evolução da Nova Oferta de Complexos Comerciais

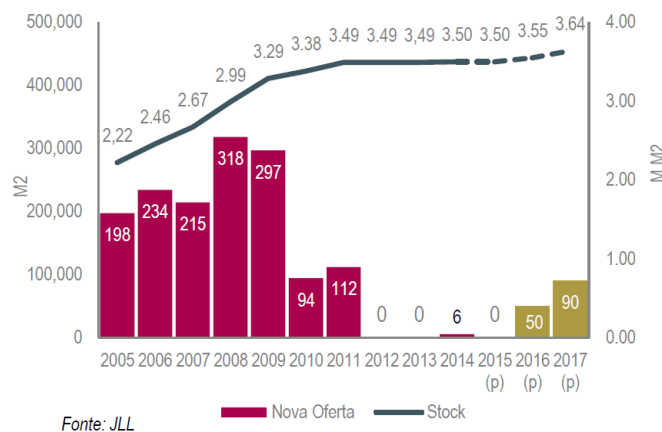




Figura 3.5.3 Oferta anual Centros Comerciais – [17]

O mercado de Centros Comerciais Português é considerado já um mercado maduro e muito profissional, tem no entanto ainda espaço para crescer, com a melhoria das condições económicas e sociais do País vamos assistir ao aparecimento de novos projetos assim como remodelações e expansões dos existentes.

3.6. FICHA DE UM CENTRO COMERCIAL

ArrábidaShopping





Identificação do Centro | Shopping Center ID

Informação Geral Main Information	
Nome Name	ArrábidaShopping
Morada Address	Praceta Henrique Moreira, 244
Código Postal Zip Code	4400-346
Localidade City	Alorada
Distrito District	Porto
Concelho County	Vila Nova de Gaia
Freguesia Town	São. Marinha e S. Pedro Alorada
Telefone Phone	223 747 700
Fax	223 747 708
e-mail	info@adm.arrabidashopping.com
Web Site	www.arrabidashopping.com
Contacto Contact	António Graça - Director do Centro
Proprietários Owners	Sierra Portugal Fund / Sonae Sierra
Promotor Developer	Amorim & Moya - Construções Turísticas
Gestor Management	Sonae Sierra
Arquitecto Architect	Genestal Machado/Nelson Almeida/Manuel Ferreira

Caracterização do Centro | Character of Shopping Center

ABL - Área bruta locável	61.292
(incluindo hipermercados e todas as âncoras)/m²	
GLA - Gross locable area (including hipermarkets and all anchor shops)/m²	
ABC-Área bruta de construção sem estacionamento/m²	72.547
GFA - Gross Floor Area without parking/ m²	
ABL Hiper/super m² Hiper/super GLA m²	19.091
N.º de pisos Number of retail levels	3
Funcionários do centro Center's employees	134
Funcionários das lojas Shops' employees	1.662
Ano de abertura Opening year	1996
N.º Lojas Satellite Number of satellite shop	189
N.º de lojas-âncora Number of anchor shops	7
N.º Total de Lojas Number of shop units	196

Tipologia | Type

Formato Format	Tradicional
Tipo Type	Grande

Rendimento | Profit

Valor médio mensal de rendas €/m² Lease - monthly average €/sq.m.	21,02
Inclui rendas Hiper/Super Includes lease Hiper/Super	Não
Valor médio mensal de vendas €/m² Sales - monthly average €/sq.m.	172,5
Inclui vendas Hiper/Super Include Sales Hiper/Super	Não

Nome de lojas âncora/ABL | Name of anchor shops/GLA

Jumbo/19091; Worten/12012; SportZone/1251; H&M/1559; MicroLândia/1708; UCI Cinemas/7500; Loja do Cidadão/1191;

Cinema | Cinema

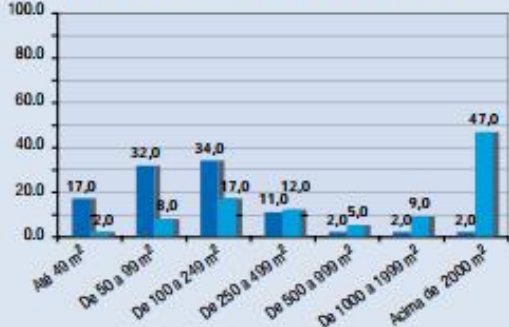
N.º de salas Number of theaters	20
N.º lugares Number of seats	4.000
ABL m² GLA m²	7.500
% taxa ocupação Semanal/Fim-de-Semana Occupation rate in % Week/Weekend	

Prémios e Certificações | Awards and Certifications

ISO 14001 - Certificação de Sistema de Gestão Ambiental ; OHSAS 18001 - Certificação de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho

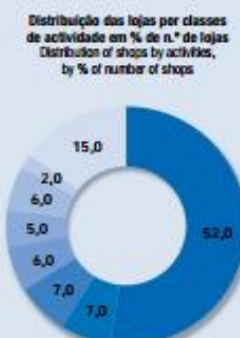
Mix Comercial | Tenant Mix

Distribuição das lojas por dimensão em % do n.º de lojas e ABL
Distribution of shops by size, by % of number of shops and GLA

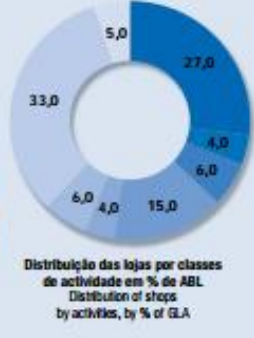


□ % do n.º de lojas/number of shops by % □ % de ABL/GLA by %

Distribuição das lojas por classes de actividade em % do n.º de lojas
Distribution of shops by activities, by % of number of shops



Distribuição das lojas por classes de actividade em % de ABL
Distribution of shops by activities, by % of GLA



☐ Moda/ Fashion
☐ Lar/ Home
☐ Artigos electrónicos/ Electrical articles
☐ Lazer e cultura/ Leisure and culture
☐ Higiene e cuidados pessoais/ Hygiene and personal care
☐ Serviços e actividades diversas/ Services and others activities
☐ Produtos alimentares e bebidas/ Food products and drinks
☐ Restauração/ Catering

Gestão | Management

Principais fornecedores de serviços | Main suppliers

Área de operação Operating area	Nome do fornecedor Supplier name	Fornecedor interno ou externo Outsourcing or internal services
Comercialização de C. C. Leasing services	Sonae Sierra	Interno
Gestão de C. C. S.C. Management	Sonae Sierra	Interno
Manutenção do edifício Building maintenance	Sistavac	Externo
Serviços de limpeza Cleaning services	Eulen	Externo
Serviços de segurança Security services	Gália/2045-Segurança	Externo

Variáveis e indicadores ambientais | Environment data

Consumos das zonas comuns | Consumption in common areas

Água Water	m³/m² de área comum/ano m³/sq.m. of common area/year	2,0 m³
Electricidade Energy	kWh/m² de área comum/ano kWh/sq.m. of common area/year	620,17 kWh

Taxa de reciclagem | Recycling rate

% de resíduos enviados para reciclagem vs total resíduos produzidos/ano % of waste sent to recycling vs total waste generated/year	70,00 %
---	---------

Materiais para reciclagem/Kg | Types of waste sent to recycling/Kg

Papel Paper	259.593
Vidro Glass	35.388
Plástico Plastic	40.732
Metal Metal	9.110
Outros Others	Orgânicos/350.900



Piso 0



Piso 1



Piso 2

Edifício | Building

Função e tipo de construção | Function and type

Função Function	Exclusivamente Centro Comercial
Construção Construction	Remodelado
Edifício remodelado Refurbish building: Ano Year	2008
• Variação ABL (antes/depois) Upgrade of GLA (before/after)	54.647 / 61.830
• Variação n.º lojas (antes/depois) Upgrade of size (before/after)	172 / 197
• Variação de estacionamento (antes/depois) Upgrade of car parking (before/after)	3400 / 3400

Estacionamento | Parking

Estacionamento próprio Own parking	Coberto e Descoberto
• Tipo/n.º de lugares Type/n.º of spaces	Coberto/Indoor 2.870
• N.º total de lugares Number total of parking spaces	Descoberto/Outdoor 170
• N.º pisos Number of parking levels	3
• Área total Parking area	109.000
• Taxa de Estacionamento Parking area	Gratuito
Estacionamento próximo Nearby parking	357

Serviços, Acesso e Tráfego

Services, Accessibility and Traffic

Serviços aos clientes | Customers Services

(Legenda/Symbols pg. 72)

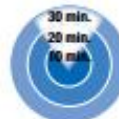
Outros Serviços Clientes Other Services to Customers	Bt;TP;MB;E;F;DC;SB;WC;WC;Caf;Cdt; Pulseiras de Segurança e Carregadores de Telemóveis; Loja do Cidadão
---	--

Acessos | Access

N.º de elevadores Lifts	17
N.º escadas rolantes Escalators	12
N.º tapetes rolantes Travelators	12
Acessos construídos pelo promotor Access built by the developer	Rodoviários e Pedonais
Meios transporte usados pelos clientes Transports used by customers	
• % transporte próprio Own transport	85
• % transporte público Public transport	5
• % deslocam-se a pé Walking	10

Tráfego e área de influência | Traffic and catchment area

N.º visitantes (aproximado) Number of visitors per year	
2007	9.328.740
2008	10.003.291
2009	9.774.304
2010	9.509.915
2011	9.763.136
2012	9.495.129

Área de influência
Catchment areaResidentes na área de influência
Inhabitants catchment area

30 min.	275.812
20 min.	185.616
10 min.	796.228

Horário de Funcionamento | Timetable

Aberto dias por ano Open days per year	365
Fecha aos dias Close at	
Semanal Trading days	Seg. a Dom.
Diário Trading hours	Das 10H às 23H de Domingo a Quinta-Feira
Exceções ao Horário Timetable exceptions	Das 10 H às 24 H Sexta, Sábado e Vésperas de Feriado

Anuário dos Centros Comerciais 2014 | 75

FIGURA 3.6.1 – FICHA TIPO DE UM CENTRO COMERCIAL [25]

4

PROJECT MANAGEMENT DE UMA GRANDE SUPERFÍCIE COMERCIAL

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se resumir as diferentes fases de envolvimento de um Project Manager que se encontra a “desenvolver” e implementar uma “Grande Superfície Comercial” do tipo “grande Shopping”.

Pretende-se transmitir a experiência da gestão de uma grande superfície comercial na perspetiva do Dono de Obra, focando todos os aspetos da cadeia de Valor, nas várias fases do processo, desde a identificação da localização, à validação do estudo de viabilização económica, à execução do projeto de arquitetura, ao *layout* comercial e aos restantes projetos complementares de licenciamento e de execução.

É ainda dado um enfoque especial à análise dos aspetos nucleares relacionados com o licenciamento, sustentabilidade, obra e com o relacionamento com as diferentes entidades licenciadoras e certificadoras, e finalmente com a validação comercial do negócio através da contratação das âncoras do projeto.

A análise a desenvolver versa ainda sobre, o *tenant-mix* (variedade de usos comerciais obrigatórios e necessários para o bom funcionamento da superfície comercial), o envolvimento do Marketing na divulgação do projeto, bem como o acompanhamento financeiro e jurídico, cuja complementaridade se revela essencial nesta atividade.

É feita ainda uma referência à EGOL, equipa de gestão de obra dos lojistas, analisando a entrada em obra dos lojistas e a sua integração e entrada em obra num momento em que a obra principal de construção das zonas comuns e de circulações, estacionamento e apoio geral ainda se encontra em curso.

Para complementar, é efetuada uma análise do trabalho de gestão e preparação associado à organização de todas as ações de lançamento do projeto, e à contratação da equipa de Gestão da superfície comercial, bem como o posterior acompanhamento desta equipa até à fase final quando se pretende alinear o imóvel, através do processo de venda do empreendimento a um investidor institucional.

4.2 ESTUDO DA OPORTUNIDADE

Esta é a fase inicial, onde se analisa uma oportunidade de investimento e de negócio. É necessário ter uma noção exata de vários parâmetros, de acordo com o tipo de superfície comercial que se pretende instalar nessa localização.

É necessário uma análise de mercado exaustiva. Esta análise realiza-se muitas vezes com o complemento da análise das consultoras que, através das suas equipas de *Research*, elaboram relatórios onde se analisam diversos parâmetros importantes que balizam o investimento e de que se destaca o seguinte:

- a concorrência que existe na zona;
- o “*catchment*” (que significa a quantidade de pessoas que se pode esperar que se desloque ao empreendimento em determinado tempo; no caso dos Centros Comerciais, analisam-se os intervalos de 0 a 10 minutos, de 10 a 20 minutos e de 20 a 30 minutos, mais que os trinta minutos não é valor a considerar; no caso dos *OutLets* estes intervalos estendem-se até 60 minutos);
- as vias de acesso existentes no local de implantação;
- os equipamentos comerciais existentes na zona;
- os transportes públicos existentes no local;
- a demografia no local e a pirâmide etária assim como as perspetivas de alterações destes parâmetros nos anos posteriores ao investimento;
- o ratio do poder de compra na zona;
- finalmente, o mais importante, em que se faz uma abordagem às lojas âncoras que se pretendem no projeto; as lojas âncora são lojas com grande dimensão e com um reconhecimento no mercado que geram um fluxo de pessoas que garantem o sucesso induzido de lojas mais pequenas no centro.

Se a abordagem às lojas âncora, for positiva e houver receptividade e interesse em investir por parte delas, e se a área locável (área do centro que será destinada aos lojistas e sobre a qual incide o valor das rendas a cobrar a cada lojista), for já elevada e suficiente para garantir o sucesso comercial do projeto, então passamos para uma segunda fase de análise.

Esta fase implica a realização de um estudo económico onde se estimam os custos e os proveitos que o empreendimento pode gerar e se calculam alguns índices de análise financeira para verificar a viabilidade financeira do projeto.

Após esta fase e a validação da decisão de Investir, inicia-se o processo recorrendo a uma análise jurídica onde se passa para a assinatura dos contratos com as lojas âncoras. Estes contratos são realizados com uma série de pressupostos a cumprir por ambas as partes.

Celebram-se nesta altura também outros contratos importantes tais como os que se celebram com os proprietários dos terrenos, com os projetistas de Arquitetura e especialidades.

Iniciam-se também nesta altura os contactos com as entidades públicas interessadas no projeto tais como, a Câmara Municipal onde o empreendimento se situa, os SMAS, a Proteção Civil, os Bombeiros, as Estradas de Portugal, o fornecedor de Eletricidade, etc.

Recorre-se nesta fase também a análises técnicas noutras frentes tais como, por exemplo, análises geotécnicas, Hidrográficas, e de contaminação do terreno, assim como contactos para analisar a utilização das infraestruturas técnicas existentes no local tais como, Abastecimento de água, Esgotos, Eletricidade, Vias de comunicação e propriedade dessas vias (privados, camarários, estatais, etc.), pois poderá ser necessária a criação de Servidões em terrenos adjacentes para o desenvolvimento do projeto.

Esta análise é fundamental para o sucesso do projeto já que qualquer falha na análise e desenvolvimento de todas as ligações viárias e de infraestruturas de serviços ao empreendimento poderão inviabilizar um projeto desta envergadura ou então poderá o empreendimento ficar dependente de as obter posteriormente, normalmente com custos elevadíssimos e sem garantia de cumprimento dos prazos desejáveis para a entrada em serviço do empreendimento.

Numa fase inicial, é necessária também a execução de um Lay-out de Arquitetura que servirá de base para a análise comercial a realizar e os primeiros estudos económicos a elaborar. Este lay-out servirá, após aprovação final, para a execução do contacto com as Câmara Municipais para validar o licenciamento Camarário, realizando-se muitas vezes um PIP, Pedido de Informação Prévia, que não sendo exaustivo, pretende-se com a sua aprovação garantir aos Promotores garantias adicionais que lhes permitam continuar a investir no empreendimento com um maior controlo do risco associado a uma eventual recusa do licenciamento do projeto.

Além do Licenciamento Camarário é necessário realizar o Licenciamento Comercial a ser submetido para aprovação na DGAE – Direcção Geral das Atividades Económicas. Este licenciamento é executado cumprindo o Decreto-Lei nº182/2014 de 26 de Dezembro, e a sua aprovação é efetuada por uma comissão conforme artigo 11º.

Este é um passo sempre complicado e moroso, face às diferentes entidades envolvidas no processo.

4.3 ANALISE COMERCIAL

A análise Comercial de um empreendimento deste género é o fator mais importante de todo o processo.

As lojas âncoras e o poder de atração da marca dessas âncoras e a possibilidade da sua escolha são o mais importante para o sucesso do projeto (o termo âncora utiliza-se de modo a designar o poder de captar e ancorar o projeto e trazer não só mais clientes mas também mais marcas que pretendam beneficiar do fluxo de pessoas gerados por essa superfície “principal”).

Normalmente a maior âncora de um projeto comercial é uma loja do ramo alimentar. Estas lojas geram um fluxo de pessoas regular e contínuo ao empreendimento durante todas as horas do dia. De qualquer forma, em geral é necessário mais que uma loja âncora por empreendimento. As lojas de grande dimensão e que costumam funcionar como âncoras, são as do ramo alimentar, a *bricolage*, os eletrodomésticos, os cinemas, o lazer, o desporto e os ginásios, assim como as grandes insígnias de moda como é o caso do Grupo Inditex com as marcas Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterque, Zara Home que determinam que, no caso de um centro comercial e no mercado actual, a sua recusa em participar no projecto pode inviabilizar o projeto. No entanto, insígnias como a Sueca H&M, ou a irlandesa Primark têm também o seu espaço como lojas âncora (fig. 4.1).

As lojas âncora são fundamentais

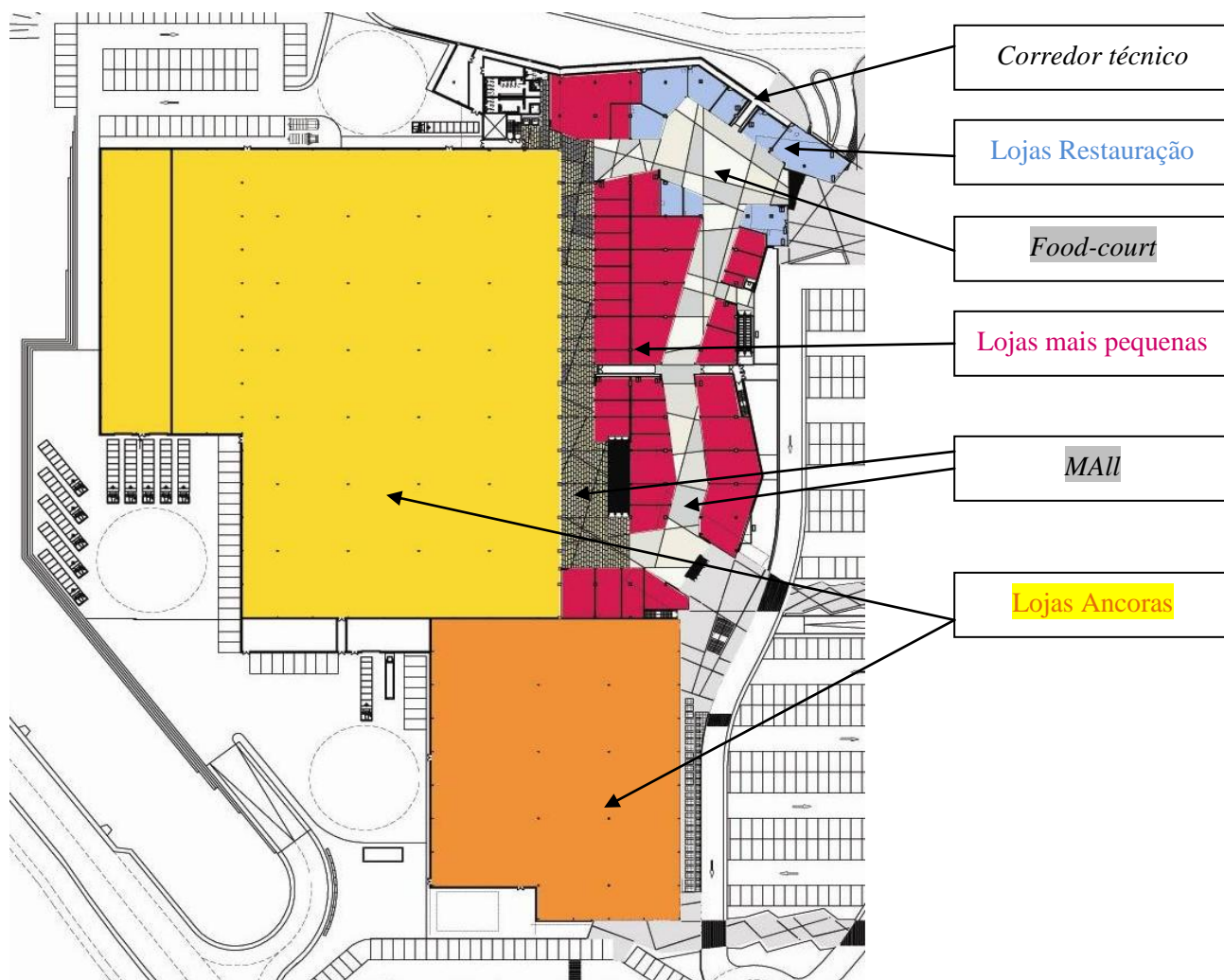


Figura 4.1 - Foto com lay-out de um piso de um Centro Comercial identificando a loja âncora, outras lojas mais pequenas, corredores de acesso, mall, food-court.

O *Tenant-mix* Comercial de um conjunto comercial ou a mistura comercial dos lojistas é outro dos fatores essenciais para o sucesso do mesmo. Esta mistura deverá conter a quantidade certa de lojas de cada ramo de atividade que se pretende e a loja onde essa atividade será instalada deve possuir a área certa para esse negócio funcionar, pois as vendas que o lojista faz têm que suportar o valor de renda do espaço, e se o rendimento é pequeno a loja terá que ter uma área pequena, e logo compatível com o negócio gerado!

Cada vez mais existe a tendência de corredores específicos para atividades específicas. Nos corredores da moda, as marcas de luxo costumam estar juntas e as marcas de roupa de criança ocupam zonas específicas.

Normalmente, a zona específica dedicada a roupa de criança possuirá uma zona de lazer onde se podem entreter as crianças enquanto os pais compram. Do mesmo modo, a zona em frente à loja âncora alimentar é reservada para a atividades de serviços, com lojas com áreas pequenas como é o caso das lojas de arranjos de roupa, lavandarias, lojas de telecomunicações, tabacarias, quiosque de café, etc.

O *Lay-out* comercial, ou a disposição de lojas no espaço é outro tema de importância extrema. Por outro lado, o *Mall* de um centro comercial, ou seja os corredores e zonas comuns fora das lojas, deve ser estudado e analisado com o máximo detalhe. Por exemplo, os corredores de um centro comercial devem ser largos para suportarem uma circulação fluida, mas não podem ser demasiado largos para não gerarem desconforto, e claro desperdício de recursos, como o que se refere aos custos com a climatização desse espaço. Devem também possuir uma dimensão de acordo com o tamanho do centro, e não devem ser demasiado compridos para que o cliente não tenha a percepção de ter um caminho muito grande a percorrer, pelo que muitas vezes o *leasing line* das lojas ou seja o limite das lojas com o corredor tem formas arredondadas tornando os corredores em espaços que se percorrem de forma agradável (fig. 4.2).

O Mall materializa as “ruas” do Centro Comercial

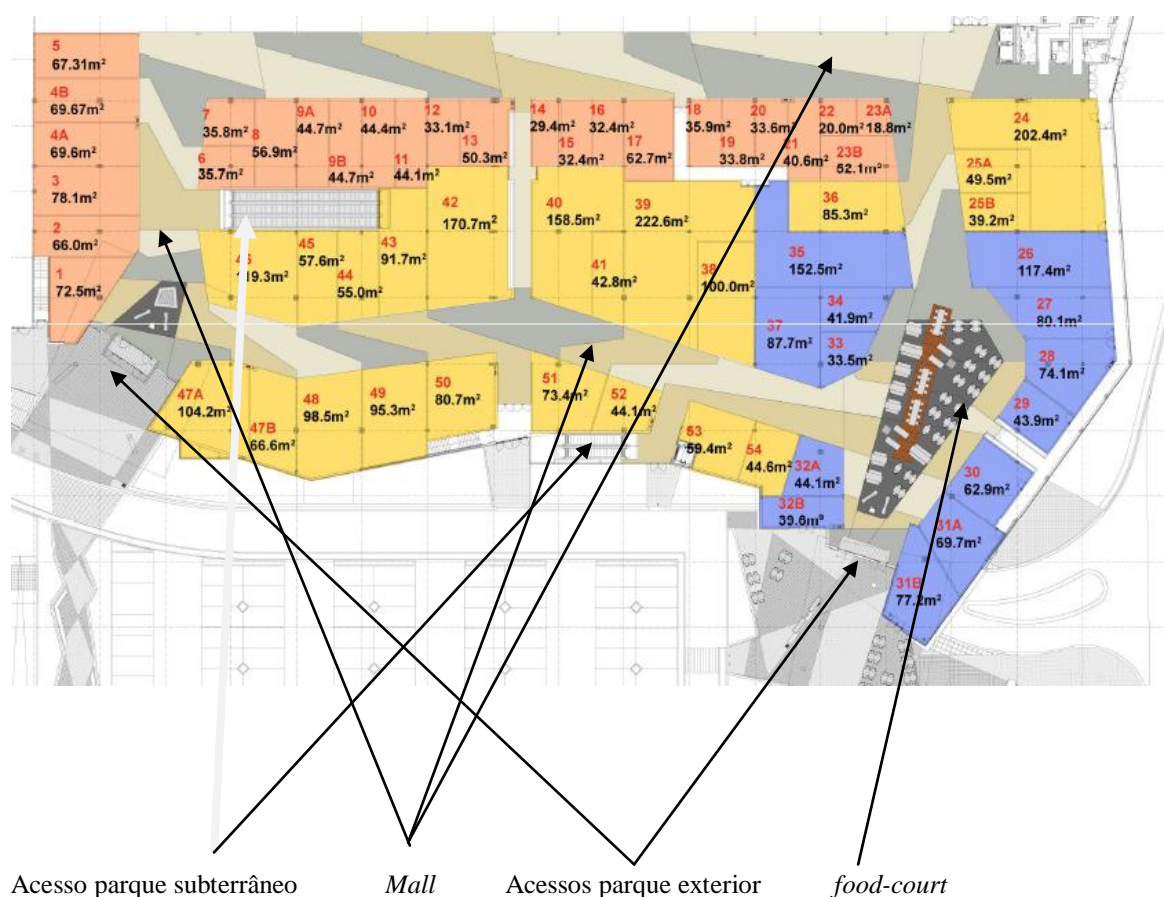


Figura 4.2 - Foto com lay-out de um piso de um Centro Comercial identificando o mall e acessos

Há muito que foi abandonada a ideia que as pessoas se deslocam a estes espaços comerciais para comprar e sair. Claro que o objetivo do Diretor do Centro e de cada um dos seus lojistas é obviamente vender o mais possível no mais curto espaço de tempo, mas hoje fala-se muito em experiência de compra e em satisfação da experiência de compra, pelo que é fundamental tornar a experiência de ida ao centro Comercial numa experiência agradável e que se deseja repetir muitas vezes.

Os espaços são assim cuidadosamente estudados e são projetados para serem confortáveis através dos materiais utilizados, da Arquitetura criada, da iluminação, da climatização, da limpeza, assim como pela sensação de conforto transmitida para que as pessoas passem mais tempo no local e usufruam de toda a Oferta proposta pelos diferentes lojistas e claro que consumam e gastem dinheiro...

Esta evolução de experiência de compra tem-me motivado imenso, e é interessante verificar como algumas marcas fazem testes e análises dos seus clientes e através da sua loja segmentam o mercado. Por exemplo a marca Uterque do grupo Inditex, na sua entrada de mercado e querendo posicionar-se num segmento de mercado mais elevado, utilizou diversas estratégias para atrair esse tipo de consumidor, muito bem identificado pelo Grupo, recorrendo para isso aos diversos sentidos do corpo humano. As lojas têm assim uma área grande e com pouca mercadoria exposta, a iluminação é reduzida e em alguns pontos com projetores fortes sobre o produto, a cor da loja é num tom escuro e bastante na moda. A climatização da loja é muito bem estudada pois no Verão a temperatura é bastante mais baixa que nos corredores e no Inverno bastante mais elevada que nos corredores o que cria uma sensação imediata de conforto e atração pelo local como zona de atração e refúgio.

A existência de música nestas lojas é algo que já há diversos anos se utiliza, mas neste caso a seleção de música era cuidada e o volume o correto para o *target*, isto é para o tipo de cliente previamente identificado e estudado. A marca utiliza também difusores de cheiros perfumados, ou seja de cheiros agradáveis, quentes no inverno e frescos no verão.

Todas estas “alterações” fizeram com que esta marca tenha conseguido conquistar rapidamente o “seu” espaço num mercado muito competitivo mas que não tinha sido ainda explorado!

4.4 ANÁLISE TÉCNICA

4.4.1 Terreno

No campo da análise técnica existem uma serie de cuidados a ter em conta, começando pelo Terreno. Neste tópico é importante estudar as possibilidades que o terreno permite ao nível do PDM – Plano Diretor Municipal, as inclinações do terreno, a qualidade geotécnica do solo, o tipo de solo, a análise da possibilidade de ser um solo contaminado, etc.

4.4.2 Infraestruturas existentes na zona;

Deverão ser estudadas com cuidado todas as infraestruturas necessárias ao funcionamento corrente do Centro Comercial.

Destas destacam-se as Vias de acesso e sobretudo o estudo da possibilidade de executar interligações com as vias existentes com menor capacidade de escoamento de tráfego, bem como a Eletricidade e potências disponíveis no local ou na sua envolvente próxima.

Este tipo de empreendimentos são normalmente abastecidos em Média Tensão. Existe um Posto de Receção/Transformação de energia em média tensão que depois distribui para outros Postos de transformação no interior do empreendimento para o abastecer localmente em baixa tensão.

As ligações às redes de abastecimento de água existentes no local é efetuada com o máximo caudal possível para a zona. De qualquer forma, para ser possível regularizar os caudais em função das necessidades de ponta nos períodos de maior afluência de clientes, normalmente criam-se cisternas para a rede de abastecimento de água assim como cisternas para a rede de incêndios.

As infraestruturas para a ligação às redes de Drenagem de águas residuais e pluviais devem também ser analisadas e verificada a capacidade da rede existente para suportar a ligação do empreendimento. Por vezes é necessário realizar investimentos na infraestrutura existente de modo a conseguir suportar os significativos aumentos de caudais afluentes às redes existentes que este tipo de empreendimentos gera.

4.4.3 Segurança Contra Incêndio

Um ponto de extrema importância é a Segurança e a aprovação do projeto de Segurança pelas entidades competentes, os Bombeiros locais e a ANPC – Associação Nacional de Proteção Civil. Existem regras muito restritas quanto às áreas de evacuação destes empreendimentos com a contabilização das unidades de passagem o que muitas vezes obriga à alteração do *lay-out* inicial do *Mall* e das lojas, o que pode condicionar e influenciar de forma muito significativa a rentabilidade e atratividade do projeto.

4.4.4 Estacionamento

Outro ponto a ser estudado com cuidado é o estacionamento em geral e o estacionamento em cave em particular. A capacidade de estacionamento do Centro Comercial e a capacidade indexada de “receber” e “libertar” fluxos automóveis significativos ao Centro, transforma este item num dos pontos fundamentais a estudar com muito cuidado de modo a garantir primeiro o bom nome e depois o sucesso continuado do empreendimento.

Por outro lado, atendendo aos custos elevados que acarreta, associados às estruturas de contenção de terras e a todos os outros associadas à construção, às impermeabilizações e drenagens enterradas do edifício, mas também à extração de fumos e controlo da qualidade do ar destas áreas, deverá ser estudada com cuidado a dimensão “certa” dos parques enterrados e sobretudo o número de caves enterradas em profundidade já que os custos unitários por área ou lugar de estacionamento aumentam de forma muito significativa com a profundidade da cave.

As caves em geral necessitam de grandes áreas de desenfumagem e de equipamentos específicos para executarem essa extração cuja capacidade e custo aumentam com a profundidade, consideradas as maiores exigências regulamentares a partir da segunda cave.

O problema do estacionamento automóvel constitui assim um ponto muito relevante e que ao nível da Arquitetura tem sido muito estudado com o objetivo de reduzir os custos unitários de investimento, por exemplo através aproveitamento de declives de terreno e da abertura de uma fachada do empreendimento permitindo assim a sua ventilação.

Outra forma de conseguir a pretendida redução de custos unitários com lugares de estacionamento em cave, pode resultar da utilização parcial das lajes de cobertura para estacionamento, o que provoca alguns problemas de âmbito estético, mas em contrapartida ajuda muito a reduzir

custos para as caves, ao nível funcional e técnico, já que a evacuação de fumos e a ventilação natural permitem uma redução significativa dos custos de desenfumagem das caves e um aumento dos proveitos potenciais do Centro, resultantes sobretudo da redução de custos de Investimento em equipamentos e da redução de área bruta de construção em caves e consequente possível aumento de ABL.(figura 4.3).

Reduzir custos unitários por lugar de estacionamento é possível usando a cobertura



Figura 4.3 Acesso em silo ao estacionamento em cobertura no centro comercial NorteShopping [31]

4.4.5 Contactos com entidades públicas

As aprovações de todos os projetos técnicos de um empreendimento deste género passam por diversas entidades de que se destacam as seguintes:

- Câmara Municipal;
- Entidades locais fornecedoras de serviços de abastecimento de água, recolha de resíduos sólidos, saneamento básico e gás, entre outras;
- Estradas de Portugal;
- Direção Geral das Atividades Económicas;
- Associação Nacional Proteção Civil,
- Delegação de Saúde,
- Eletricidade de Portugal,
- Rede Elétrica nacional,
- Bombeiros.

A grande quantidade de entidades a contactar e a necessidade de satisfazer, em simultâneo, as exigências de todas maximizando a receita potencial do Centro ou seja maximizando a ABL, mantendo um bom nível de conforto e facilidade de comunicação das áreas comuns e do estacionamento e acessos, representam para a Coordenação e Gestão de projeto um desafio importante e provavelmente uma das suas principais tarefas nas fases iniciais do processo.

Apresenta-se em seguida uma lista dos principais Projetos técnicos, de licenciamento e de execução, que normalmente são exigíveis neste tipo de empreendimentos.

Projeto de Arquitetura;

Projeto de Arquitetura Paisagística;

Projeto de Infraestruturas Viárias e de Sinalização;

Projeto de Escavação e contenção periférica;

Projeto de Estabilidade e estruturas;

Projeto de drenagem de águas pluviais e estudo dos impactes na hidrologia do local;

Projeto de Esgotos Residuais Domésticos e Pluviais;

Projeto de resíduos Sólidos Urbanos;

Projeto da Rede de Água;

Estudo Acústico;

Projeto de infraestruturas gerais elétricas e de telecomunicações incluindo serviços afetados;

Projeto de Telecomunicações;

Projeto de Instalações elétricas;

Projeto de Segurança Contra Incêndios;

Projeto de Segurança Integrada;

Projeto de Gestão Técnica Centralizada;

Projeto de AVAC;

Projeto de transporte Vertical de Pessoas ou Mercadorias;

Projeto de Grupos de emergência;

Estudo Térmico.

4.5 ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

A análise financeira de um Investimento deste nível é complexa. Vamos em seguida tentar sintetizar as principais questões a abordar, referindo alguns pontos de análise obrigatória.

Tudo se baseia fundamentalmente na concretização de um estudo económico credível com uma base de receitas, isto é de proveitos, e outra de custos. Todos os parâmetros e projeções relativas a cada um dos dois tipos de movimentos financeiros expectáveis devem estar bem definidos e

basear-se em estimativas realistas e fundamentadas em estudos de mercado de boa qualidade, pelo lado das receitas, e em estimativas orçamentais fundamentadas do lado das despesas.

Deverá também considerar-se, de forma adequada, a componente financeira avaliando o efeito do tempo na valorização ou desvalorização dos fluxos financeiros do projeto e quantificando de forma o mais rigorosa possível as necessidades financeiras e os *cash-flows* libertados pelo projeto. Analisam-se assim de forma comparada e integrada as necessidades de Capital inicial para investimentos e a respetiva concretização no tempo, as necessidades de Tesouraria ao longo da fase de exploração e os *Cashes-Flows* libertados na fase de cruzeiro do investimento, assim como diversos ratios financeiros como seja a TIR – Taxa Interna de Retorno do projeto, a TIR do acionista, o VAL – valor atual líquido, a Margem do projeto, os custos de financiamento do projeto, os mesmos valores atrás referidos com e sem impostos, entre outros.

Muito importante também é realizar uma análise de risco considerando diversos cenários de realização tais como o cenário base, o cenário otimista, o cenário pessimista, o cenário muito otimista e o cenário muito pessimista. Estes cenários associam-se a diversos possíveis modelos de concretização do Mapa de Rendas, isto é do mapa de receitas e também a cenários semelhantes do lado dos custos, embora estes possam ser estimados com uma muito maior segurança por estarem associados a fornecimentos mais facilmente valorizáveis através da consulta a fornecedores e a estudos de carácter geral disponibilizados pelas consultoras económico-financeiras.

Finalmente realiza-se uma análise mais macro do Investimento, através da aplicação de *yields* aos rendimentos constantes do mapa. Nesta análise incluem-se também os valores a assumir pelo proprietário aquando das negociações com os potenciais lojistas. Num Centro Comercial *prime*, existe um valor adicional de receita que tem o nome de “Direito de Ingresso”, que o lojista paga para poder fazer parte do projeto, além do valor da renda mensal paga pela utilização da loja.

O valor da renda é dividido em duas partes: uma renda base, calculada em percentagem do *ABL* da loja, ou seja da área bruta locável do espaço a registar no contrato de utilização do espaço comercial, e uma renda variável onde se aplica uma outra percentagem indexada ao valor das vendas do lojista, também definido em função dos intervalos de valor dessas mesmas vendas.

Muitas vezes, para se conseguir a presença de um determinado lojista no projeto, está-se disposto a fazer algumas concessões financeiras que passam muitas vezes por bonificações na renda nos primeiros anos do projeto e em alguns casos com períodos de carência no pagamento de rendas, situações a evitar pois todo o valor da renda é suportado no estudo pelo proprietário.

Existe ainda a possibilidade do pagamento só de renda variável, situação a evitar também pelo risco que traz para o proprietário e pela fraca garantia dada pelo lojista.

Além da renda, nas suas duas componentes acima definidas, o lojista pagará também um valor de gastos comuns que é calculado por uma percentagem da área e depois aplicado aos custos de exploração do empreendimento (custos de gestão, de segurança, de limpeza, de marketing, etc.).

Cada negociação com cada lojista implica uma análise do Mapa de rendas assim como a respetiva repercussão no estudo económico total do projeto.

4.6 ANÁLISE JURÍDICA

A análise Jurídica de um projeto desta envergadura é pesada e deve ser muito responsável e bem assessorada por gabinetes de advocacia experientes neste mercado, consideradas as exigências normalmente colocadas pelos Investidores Institucionais disponíveis para adquirir o projeto na sua fase de cruzeiro. Tudo deverá estar devidamente legalizado e não poderão existir ónus jurídicos de qualquer espécie para que não ocorra a desconfiança do destinatário final destes empreendimentos, ou seja do investidor financeiro institucional.

É usual, neste mercado, que o Promotor seja o Proprietário e que tão próximo quanto possível da data de abertura do projeto ao público este seja vendido a um investidor institucional que procura o Rendimento deste tipo de projeto.

Existem diversos contratos a executar, desde o contrato de aquisição do terreno, ao contrato com os diferentes projetistas e consultores, assim como com as empresas de comercialização e de Marketing. É necessário também celebrar contratos com as diferentes entidades públicas locais, regionais e nacionais, e sobretudo com as Câmaras Municipais onde o Centro se situa.

Especialmente críticos são os contratos com cada um dos lojistas, não se trata de contrato de arrendamento, que tem uma legislação regida pela Lei 31/2012 de 14 Agosto, mas sim de um Contrato de Utilização de Espaço Comercial regido pela lei 12/2004 de 30 de Março

De referir que este tipo de projeto é suportado não pelo bem imóvel mas sim por uma *SPV - Special Purpose Vehicle*, ou seja uma sociedade criada especificamente para este projeto onde se incluem todos os custos e proveitos do projeto incluindo o Imóvel e que no final será transacionada. Este tipo de modelo tem diversas vantagens, sobretudo porque fornece uma maior segurança para os Investidores finais, dado que as Demonstrações de Resultados e os Balanços e todos os Balancetes materializam apenas tudo o que se refere ao investimento em questão e nada mais fora dele.

Aquando da transação do empreendimento, realizar-se-á uma *Due Dilligence* onde se analisam ao detalhe todos os custos, proveitos, contratos, estudos, etc detidos pela *SPV* no momento da sua transferência de propriedade.

4.7 ANÁLISE DE MARKETING

O marketing é fundamental no Sucesso de um empreendimento comercial, desde a fase de lançamento até à fase de exploração.

A criação da marca do projeto e o seu *branding* é essencial para se capturar o interesse do público que pretendemos, desde a cor, ao tipo de letra, ao logotipo até à mensagem que se pretende transmitir. A forma de absorção dessa mensagem será diferente por cada um dos *stackholders* envolvidos. (fig. 4.4)

Branding do Centro e das lojas âncora – importância da Arquitetura e das fachadas



Figura 4.4 – Fachada com insígnias de lojistas

O principal visado do Marketing é o utente/cliente que se pretende caracterizar o mais corretamente possível para que se consiga servir de forma adequada. Pretende-se assim que tudo fique registado no que se refere aos clientes potenciais, para que estes se mantenham em crescimento ou pelo menos número constante de boa dimensão e que a sua visita ao Centro seja regular e com bons níveis de satisfação.

Após a criação da marca e das diferentes mensagens e formatos que pretendemos, iniciamos o contato com os lojistas e apresentamos o projeto. Nesta fase, o marketing é muito importante pois não existe ainda nada físico para ser vivenciado e explorado por cada lojista potencial cliente, pelo que as imagens e a leveza da apresentação são fundamentais.

Normalmente executa-se um evento de lançamento do projeto onde se convidam os lojistas e se apresentam as âncoras do projeto e se tenta captar o interesse dos lojistas para o projeto através das informações relevantes. Neste evento não se pretende fechar negócios nessa data mas sim semear o interesse para posteriormente se reunir com todos os potenciais interessados e fechar o maior número de negócios possível, respeitando os parâmetros mínimos, médios ou elevados (dependendo da intensidade e do interesse da procura pelos potenciais lojistas...) do estudo económico-financeiro.

Já em fase de obra e aquando da entrada em obra dos lojistas, costuma realizar-se uma cerimónia, que tem o nome simbólico de “Entrega das Chaves”, onde se pretende cativar e mobilizar os lojistas para o investimento e se convidam novos potenciais clientes para que entrem no projeto.

O evento de inauguração de um empreendimento comercial é sempre um momento de grande importância e onde o marketing tem um papel preponderante. É neste evento que se convida a

comunicação social, os representantes das entidades, os representantes políticos, os lojistas e realiza-se na véspera da abertura ao público.

Para que um empreendimento comercial tenha Sucesso é fundamental que seja organizado um calendário preciso dos diversos eventos a realizar, assim como das ações de Publicidade a desenvolver para o promover, quer seja em Outdoors, rádios, revistas, *moopis*, Televisão, etc.

4.8 ANÁLISE EGOL

O termo EGOL, significa equipa de gestão de obra dos lojistas e, aquando da entrada em obra dos lojistas, é necessária uma entidade que os acompanhe e fiscalize, “obrigando-os” a executarem as suas obras dentro de um empreendimento que é ainda um estaleiro. As regras são apertadas nomeadamente ao nível da segurança. A equipa de EGOL faz a análise dos projetos de arquitetura e de especialidades dos lojistas e faz a sua aprovação para o empreendimento. O licenciamento deve ser executado por cada lojista junto das entidades e terá o apoio desta equipa mas sendo sempre da responsabilidade do lojista.

Esta equipa irá coordenar a interligação da obra do lojista com o empreendimento. Compete à equipa de EGOL indicar os pontos de recolha de eletricidade e de água, assim como onde os lixos serão colocados, as ligações às infraestruturas do edifício, etc.

A equipa de EGOL aprova também a localização dos logotipos e é responsável por manter a uniformidade em todas as fachadas de loja, não deixando por exemplo ultrapassar o limite físico de cada loja em relação aos vizinhos.

Os lojistas normalmente entram em obra em data muito próxima à abertura do centro, a maioria a aproximadamente dois ou três meses da abertura. Como são os lojistas das lojas mais pequenas, os seus empreiteiros são normalmente menos experientes na execução de obras que os empreiteiros das lojas âncoras e das grandes cadeias habituados já a este nível de obra, rápido e muito regrado e exigente, pelo que a confusão é grande. Daí a grande importância desta equipa para manter uma coordenação que os permita trabalhar mas também que evite que estes travem os trabalhos do empreendimento que ainda não estão concluídos e/ou que estraguem os trabalhos já executados.

Estas obras normalmente têm o acesso as lojas vedado pelo *mall*, o que gera um enorme condicionamento nos corredores técnicos nas traseiras das lojas e muitos conflitos surgem. Nessas situações, a equipa de EGOL é mais uma vez chamada a gerir essas situações, assim como a analisar diariamente o planeamento entregue pelos lojistas e a avaliar os desvios existentes propondo de imediato medidas corretivas, para que se cumpram as datas acordadas, pois no dia de abertura do empreendimento ao público, as lojas têm que estar abertas e prontas para receber os clientes com dignidade. Recorde-se que existem penalidades severas nos contratos com cada lojista, caso isso não ocorra, o que deve ser evidenciado pela equipa de EGOL junto de cada um, de modo a obter a sua total colaboração e empenhamento para que o Centro Comercial abra em perfeitas condições e com todos satisfeitos e com o mínimo possível de “pendentes” por resolver, incluindo o promotor, a gestão geral do Centro e cada um dos lojistas.

Esta equipa é uma equipa normalmente coordenada por um responsável do proprietário e os seus elementos são Engenheiros que irão fazer gestão e coordenação de projetos e a fiscalização das obras dos lojistas em interligação com a equipa de coordenação e gestão de projetos e de fiscalização do empreendimento.

4.9 EQUIPA DE GESTÃO DO CENTRO COMERCIAL (*ASSET MANAGEMENT*)

Após a obra e no dia da Inauguração do empreendimento existe já uma equipa que esteve em formação para que no dia da abertura ao público inicie a gestão corrente do empreendimento comercial. A dimensão desta equipa depende do tamanho do empreendimento, mas alberga normalmente três grandes direções: o diretor do centro, responsável por todo o empreendimento, e a quem reportam as outras direções; a direção técnica, responsável por todas as áreas técnicas e pela coordenação de todas as equipas do empreendimento incluindo manutenção, vigilância, limpeza, entre outras; e, finalmente, a direção de Marketing, responsável pelos eventos e pela comunicação que o empreendimento fará de forma a aumentar o fluxo de clientes ao centro e a gerir em permanência a sua imagem e “branding”.

Como foi já referido anteriormente esta atividade, gestão de centros comerciais, é uma atividade relativamente complexa e que está por esse motivo muito profissionalizada, no Mundo em geral e em Portugal também, como consequência natural do enorme investimento efetuado no sector nos últimos 20 anos.

Várias medidas de gestão corrente são assim permanentemente implementadas e testadas para melhorar a eficiência da gestão. Por exemplo, em geral os centros comerciais estão equipados com um sistema de contagem de passagem de pessoas em determinadas zonas, *footfall*, (fig. 4.5), e em alguns casos de viaturas com leitura de matrícula para se verificar a regularidade de visita dessas viaturas. A decisão de efetuar uma atividade de marketing está intimamente relacionada com o número de visitantes que se pretende atrair e com este tipo de equipamentos conseguem-se dados que são analisados para verificar se a ação teve o resultado esperado e se, este se deve repetir ou não. Juntamente com mais dados de gestão corrente disponíveis para o dia-a-dia do Centro, avalia-se se o investimento que se realizou nessa ação foi produtivo ou não pela equipa de gestão do centro.

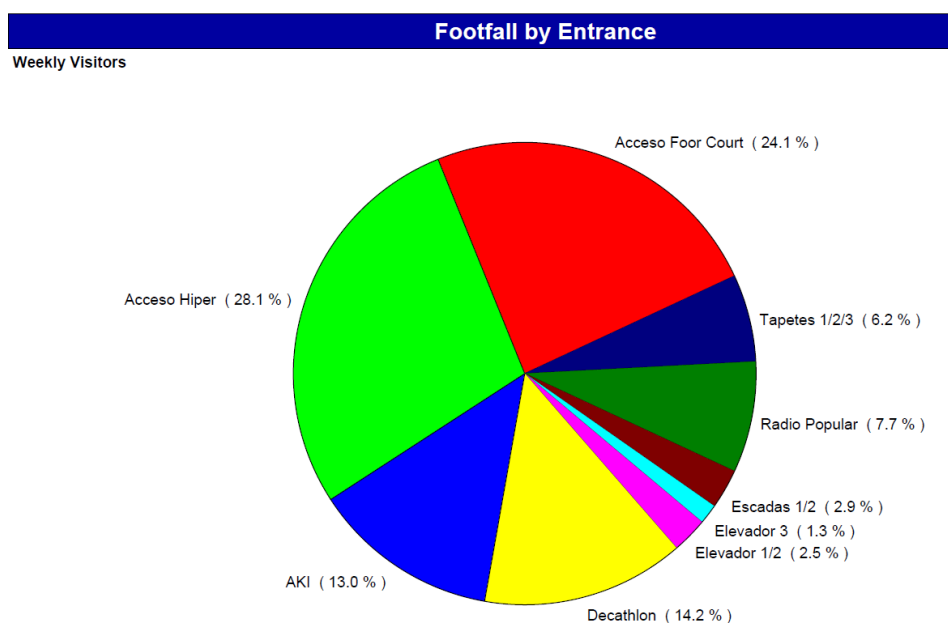


Figura 4.5. Análise do *Footfall* por entrada no Centro Comercial

Compete a esta equipa negociar a entrada de novos lojistas, respeitando o *mix-comercial* definido, bem como alertar para o tipo de gestão que determinado lojista está a fazer para que este aumente as vendas, melhorando o aspeto da sua loja e a respetiva atratividade.

É esta equipa também que decide realizar auditorias a determinados lojistas para verificar o desempenho de vendas da loja e a credibilidade dos valores usados no cálculo da renda variável, entre outras potenciais avaliações que cada caso e circunstância concretas determinem.

A gestão técnica é muito importante, não só pela manutenção corretiva mas também como pela manutenção preventiva a efetuar num empreendimento que tem bastantes equipamentos mecânicos com custos operacionais muito significativos, ao nível da manutenção e custos energéticos de exploração.

Este tema representa para a Gestão técnica o desafio atual mais importante e interessante sobretudo em tudo o que se relaciona com a Eficiência energética, assunto que está completamente na ordem do dia e tem permitido às entidades gestoras mais modernas e inovadoras, poupanças económicas astronómicas e *pay-backs* para os investimentos de entre um e dois anos...

4.10 EQUIPA DE GESTÃO DA PROPRIEDADE DO CENTRO COMERCIAL (*PROPERTY MANAGEMENT*)

As funções desta equipa podem ser realizadas pelo proprietário ou por outra entidade a quem este delegar. O objetivo principal das funções desta equipa é executar a gestão dos contratos com os lojistas, isto é faturar e receber os valores das rendas, faturar e receber os valores indicados da renda variável calculada através das vendas dos lojistas, caso existam. No fundo, calcula e recebe os valores mensais de todas as rendas e gere os ativos no sentido da sua valorização permanente, quer como resultado do aumento das rendas, quer como potencialização da venda do Centro a um investidor institucional.

Mesmo entre investidores institucionais, as vendas acontecem com muita frequência, associadas a necessidades momentâneas de investimento e a diferentes disponibilidades financeiras de cada investidor em cada momento, pelo que a Ação da equipa de *Property Management* constitui hoje uma das mais importantes valências de cada Centro Comercial em exploração.

É também esta equipa que gere o cumprimento dos compromissos contratuais e aplica as penalidades contratuais a cada lojista, caso se verifiquem.

Esta equipa tem uma ligação muito próxima ao Proprietário e reúne regularmente com este e com a equipa de gestão do centro comercial.

5

ESTUDO DE CASO BARREIRO RETAIL PLANET COINA BARREIRO

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se transmitir a experiência adquirida aquando da liderança do projeto “Barreiro Retail Planet”, uma grande superfície comercial onde se pretendeu estudar um formato diferente do existente nas grandes superfícies comerciais em Portugal.

Ou seja, face aos equipamentos já existente na zona, havia a necessidade no mercado de mais uma grande superfície mas não de um centro comercial tradicional, pelo que se realizou pela primeira vez em Portugal uma junção dos conceitos de Retail Park com um pequeno centro comercial, originando o “Barreiro Retail Planet”.

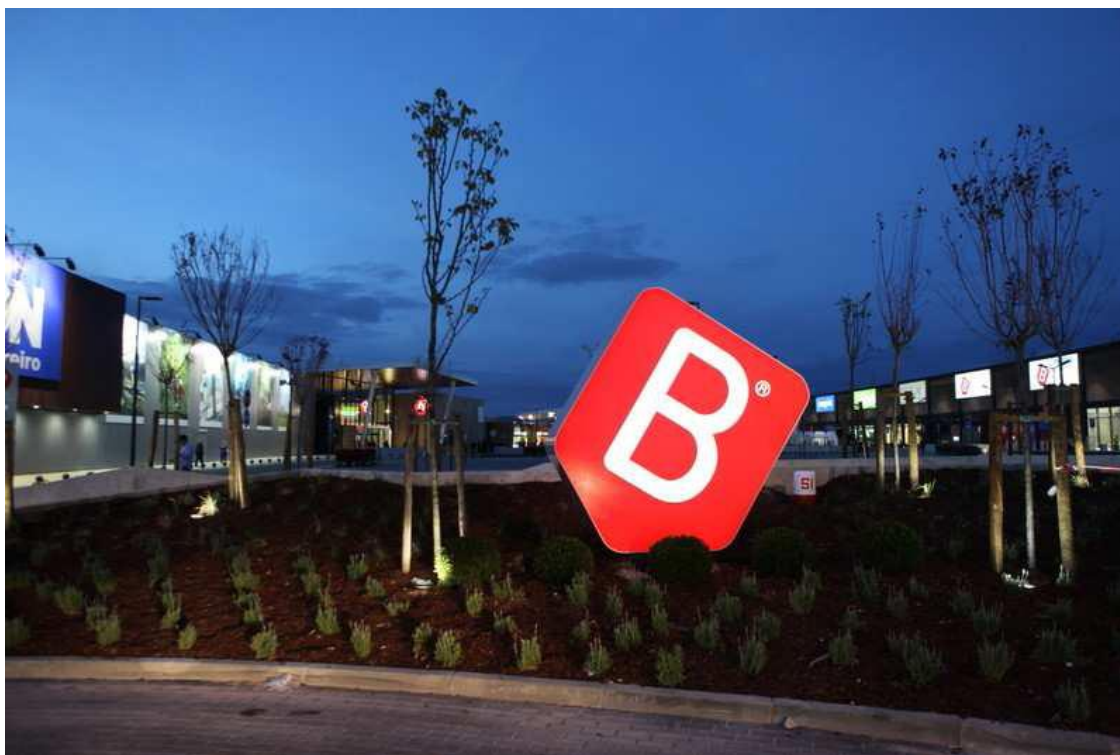


Figura 5.1 – Imagem entrada principal do Barreiro Retail Planet

5.2 CONCEITO FUNDAMENTAL

A ideia lançada foi de imaginar um local que oferecesse as melhores marcas presentes no país da área alimentar, do bricolagem, de desporto, artigos de casa, de bom estilo de vida assim como lojas de conveniência, tudo no mesmo espaço mas circulando de um ambiente interior para o exterior tornando a experiência de compra diferenciadora.

Imaginar um local com restaurantes e cafés, pensados para as famílias! Um local onde os dois mundos, diferentes mas ainda assim relativamente próximos nos conceitos, de Retail Park e de centro comercial, se misturam. Tudo em 30 minutos ao alcance de 790.000 pessoas.

O Barreiro Retail Planet é um dos destinos de retalho mais modernos, concebidos na Europa, abrangendo características de *design* tanto dos melhores centros comerciais, como dos retail parks com maior sucesso em Portugal.

Os lojistas reconheceram a importância deste local e comprometeram-se com esta localização estratégica, mediante a assinatura de contratos de arrendamento de longa duração com média de 20 anos.

A demografia jovem e dinâmica na área de influência do projeto com concorrência limitada foi bastante positiva para a comercialização das lojas.

O acesso ao “Barreiro Retail Planet” é muito bom, quer seja realizado ao nível rodoviário quer seja ferroviário. Esta integração na rede de transportes de alta frequência existente e futura é uma força fundamental do projeto.

O conceito geral, criado numa zona de subúrbios, teve como objetivo principal melhorar a experiência de compra através de um *design* forte, juntamente com materiais naturais, criando um ambiente que oferece uma atmosfera relaxante e de lazer, bem como qualidade e dinamismo. Isto conseguiu diferenciar este destino de todos os outros.

A valorização dada pelos Portugueses à comida e ao convívio é fornecida por um terraço com comida de diferentes origens (chinesa, mexicana, italiana, portuguesa, espanhola, brasileira, etc), aumentando a oferta e o tempo de permanência no local.

Lojistas internacionais de grande qualidade como o grupo Auchan com a insígnia Jumbo ou o Aki, a Decathlon e a Rádio Popular assinaram contratos para se instalarem no local e comprometeram-se a contratos de arrendamento longos. Nos restantes espaços, instalaram-se lojistas de Retail Park como é o caso da Brinka, da Casa, da Clínica Santa Madalena, da Norauto, e diversos lojistas habituais dos centros comerciais como a Lanidor, a Throttleman, a Quebramar, a McDonalds, a Vodafone, a NOS, etc.

O Projeto foi inaugurado em Novembro de 2010 com 95% da área bruta locável aberta ao público. Hoje é um projeto de Sucesso e um caso de Estudo com 100% da ABL disponível colocada.

5.3 O EMPREENDIMENTO – GRANDES NÚMEROS

O Barreiro Retail Planet é propriedade de uma SPV, uma sociedade veículo Portuguesa; Parque Península - Exploração de Espaços Comerciais S.A., que é atualmente detida pela empresa francesa Eiffage, através de uma das suas subsidiárias.

O Barreiro Retail Planet é um espaço comercial com uma área total de 34.563 m² de ABL. O empreendimento é composto por dois elementos principais: uma galeria comercial, ancorada por um hipermercado Jumbo com 10.000 metros quadrados, e com 14195 m² no total de ABL, e 20.368 metros quadrados de ABL materializados num Retail Park.

A galeria Comercial tem assim 4.195 m² de ABL o que, juntamente com o hipermercado Jumbo fornecer uma forte presença de conveniência junto da estação de Coima, estação de comboios suburbanos da Fertagus (ver figura 5.2).

Os clientes têm à sua disposição 1.761 lugares de estacionamento, distribuídos por um parque subterrâneo e um parque de superfície.

A construção iniciou-se em Setembro de 2009 e o empreendimento abriu ao público em Novembro de 2010.

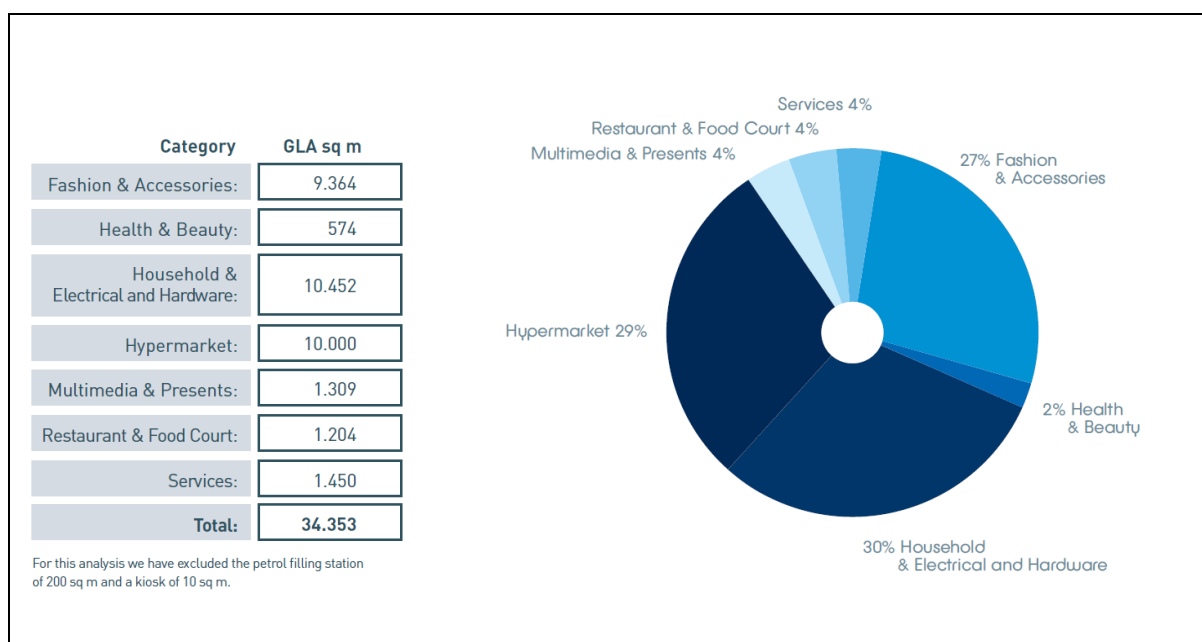


Figura 5.2 - Distribuição de ABL por atividades no empreendimento

5.4 ESTUDOS PRÉVIOS

Para se avaliar a viabilidade do empreendimento, foram realizados à data de 2008/2009 uma série de estudos e análises que vamos recuperar e analisar servindo como dados do estudo.

5.4.1 ANALISE MACROECONÓMICA

A previsão para Portugal em 2009 era de um aumento do PIB e comparava-se com os mercados mais profissionais da Europa desta área de negócio (ver figura 5.3).

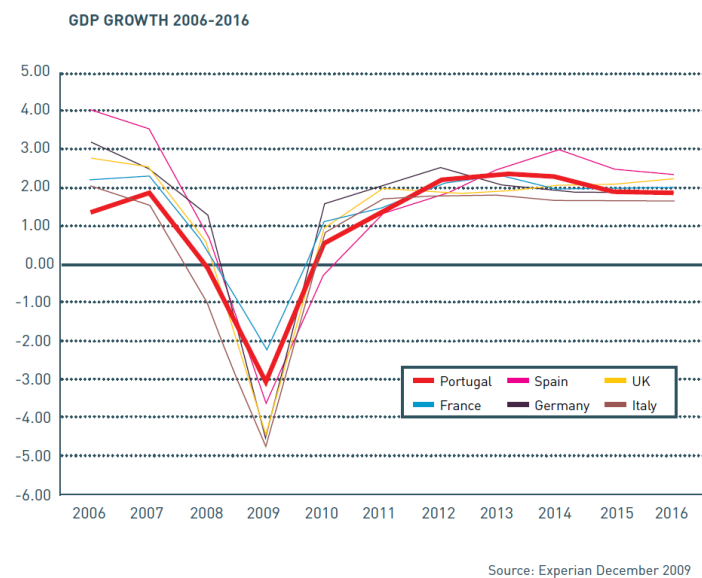


Figura 5.3 – Crescimento do PIB em Portugal comparado com outros países europeus
(previsão em 2009)

Previa-se também para Portugal um aumento consistente do Consumo Privado em comparação também com a zona Euro (ver figura 5.4).

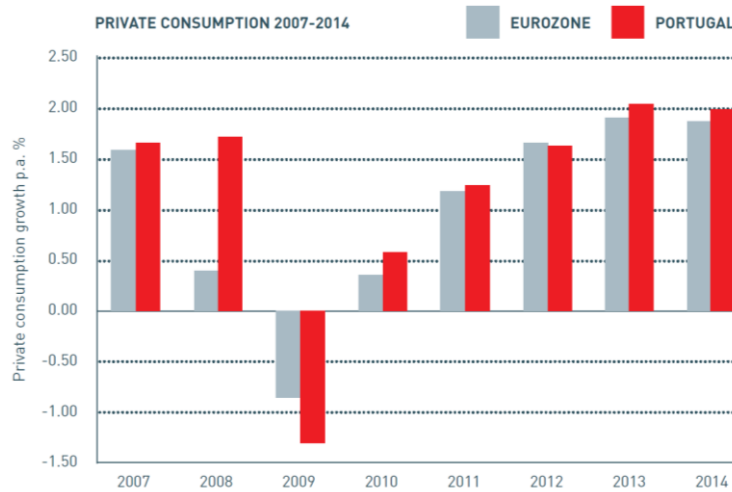


Figura 5.4 – Crescimento do Consumo privado em Portugal comparado com a zona Euro
(previsão em 2009)

A previsão das vendas era também de um aumento regular em Portugal e também nos mercados mais profissionais da Europa (ver figura 5.5).

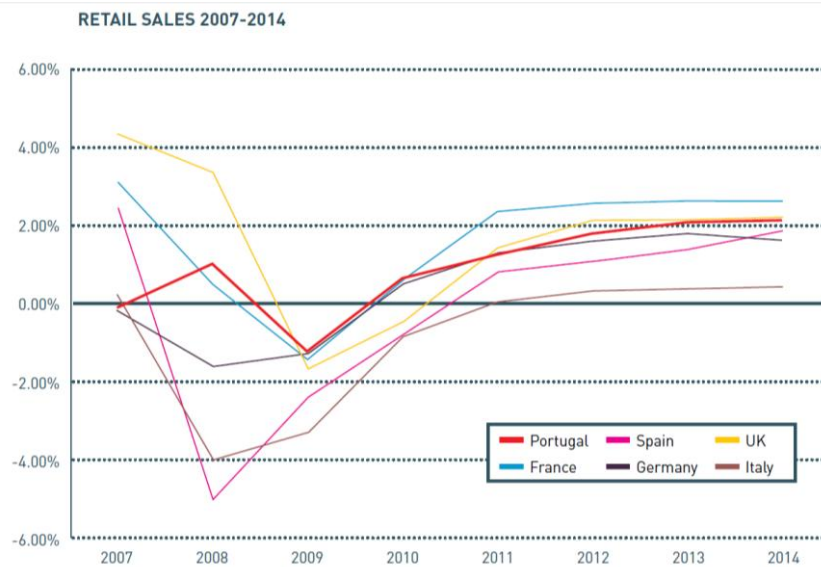


Figura 5.5 – Vendas de retalho em Portugal comparada com outros países europeus
(previsão em 2009)

5.4.2 CATCHMENT

O Barreiro Retail Planet está localizado numa das áreas de maior densidade populacional da Península de Setúbal (ver figura 5.6).

O *Catchment*, ou seja a área de influência da superfície comercial, isto é a quantidade de pessoas que o projeto pretende atrair, teve um aumento de 11% entre 2001 e 2008 (quase cinco vezes mais que a média nacional) devido à melhoria dos transportes sobretudo ferroviários de ligação à cidade de Lisboa.

A concretização de novos nós viários de acesso e a realização da nova autoestrada A33 e de vários ICs melhorou muito a acessibilidade e a atração da península, resultando num aumento de população na zona.

Com esta previsão de crescimento populacional antevê-se também um continuado crescimento significativo da população mais jovem no concelho.

Os grupos etários que gastam mais dinheiro estão instalados na proximidade da zona e prevê-se que essa percentagem aumente nos próximos anos .



Region:	Population / Catchment
Alcochete:	13.010
Almada:	160.825
Barreiro:	79.012
Moita:	67.449
Montijo:	39.168
Palmela:	53.353
Seixal:	150.271
Sesimbra:	37.567
Setúbal:	113.934
Total:	714.589

Drive time (min)	Population
0 - 10	127.771
10 - 20	281.330
20 - 30	305.488
Total	714.589

Figura 5.6 - Barreiro Retail Planet *Catchment*

O Barreiro Retail Planet está estrategicamente localizado no coração da península de Setúbal no Município do Barreiro e próximo da capital, Lisboa, integrando o que genericamente se designa por Grande Lisboa. A Grande Lisboa possui um total de 2.700.000 habitantes o que torna a zona bastante interessante para realizar investimentos de retalho.

A península de Setúbal apresenta no contexto da Grande Lisboa características de alguma autonomia em relação a Lisboa como se pode identificar nos dados seguintes:

- População superior aos 700.000 habitantes;
- Um ratio do poder de compra de 108 (comparado com a média nacional de 100);
- Uma falta de competição de qualidade deste tipo de empreendimentos;
- De acordo com os dados do INE a região teve um aumento de 11% da população e prevê-se um aumento da população jovem nos próximos 10 anos.

Consegue-se captar uma População ao projeto de 700.000 habitantes num período de 30 minutos de deslocação em viatura.

Usando os dados da população na área de influência e as estatísticas nacionais de gastos em retalho, calculou-se o total do mercado para este mercado para se tentar obter uma estimativa dos valores que possam ser gastos em compras de retalho no Barreiro Retail Planet.

Estima-se que o mercado Total da zona (baseado em gastos para totais para uma família excluindo gastos de retalho como rendas, combustíveis, transportes e Saúde) seja aproximadamente de €3,3 mil milhões.

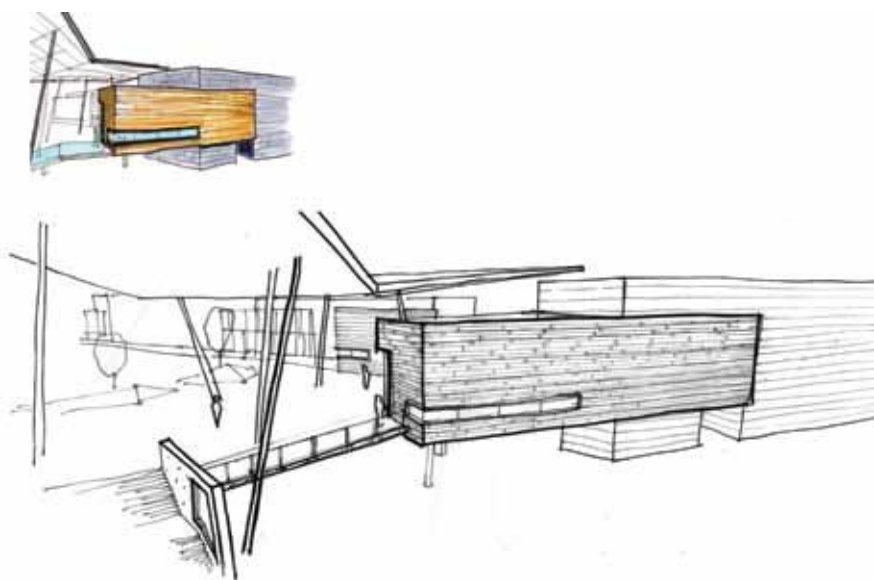


Figura 5.7 – Esquiza do projeto

Analisando o *Tenant mix*, ou seja a mistura comercial do empreendimento, e o valor de rendas que se previa atingir e o dos contratos assinados à data foi possível estimar o valor de vendas que o projeto poderia atingir como potencial, e que se previa rondar os 75 Milhões de Euros por ano.

Para se atingir este nível de vendas o Barreiro Retail Planet teria de capturar somente 2.3% do total de gastos de retalho em 30 minutos de *Catchment*. Analisando a falta de competição de empreendimentos semelhantes no *Catchment* e com o renome forte das marcas das âncoras do projeto, é previsível que se atinjam esses valores de vendas anuais.

Os dados antes apresentados baseiam-se numa adaptação livre de um “Inquérito as despesas das famílias em 2005/2006” a que o autor teve acesso.

5.4.3 DEMOGRAFIA

O concelho do barreiro, onde o Barreiro Retail Planet está inserido é o concelho com maior densidade populacional da península de Setúbal.

O *Catchment* da população do Barreiro estima-se que teve um aumento de 11% (quase cinco vezes mais que a média nacional), entre o ano de 2001 e o ano de 2008, como resultado em grande parte da melhoria da rede de transportes para a capital, Lisboa. Prevê-se que este número continue a aumentar nos próximos anos face à previsão de novas infraestruturas rodoviárias e de transportes que aumentaram a acessibilidade e atração na península de Setúbal.

O *Catchment* tem uma grande percentagem do grupo etário com maior poder de compra e uma baixa percentagem do grupo etário acima dos 60 anos.

O crescimento da população nesta zona nos últimos anos e as projeções realizadas, indicam que os grupos de faixa etária mais jovens, que se prevê sejam os frequentadores no futuro do empreendimento aumente significativamente, fig 5.8.

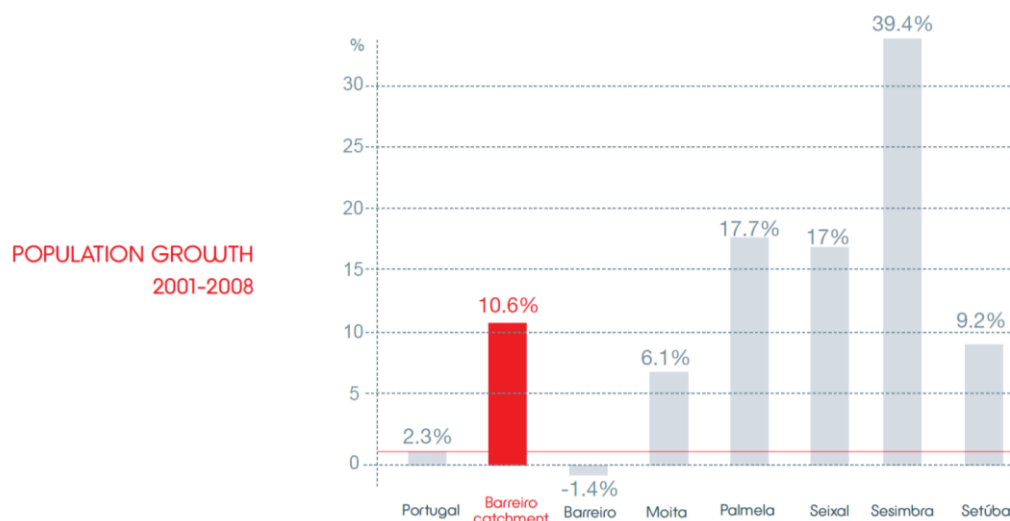


Figura 5.8 – Crescimento População 2001/2008



Figura 5.9 – Distribuição População por faixa etária 2007

5.4.4 ESTAÇÃO FERROVIÁRIA COINA

Uma âncora que não pertence ao projeto, mas faz parte da localização escolhida é a estação ferroviária de Coina que faz parte da Fertagus ou seja a rede ferroviária que atravessa parte da península de Setúbal e estabelece ligação com a cidade de Lisboa.

É de enorme importância a existência deste equipamento junto do projeto, pois movimenta cerca de 10.200 pessoas por dia que por estarem junto ao empreendimento são potenciais clientes e numa base diária.

A arquitetura do projeto está desenhada para se realizar uma ligação agradável entre os dois equipamentos, por exemplo a instalação de um edifício muito próximo da estação onde se instalou uma âncora com a insígnia NORAUTO que faz a manutenção e arranjo de viaturas assim como de um posto de lavagem automóvel, que faz com que o utilizador da estação ferroviária possa deixar a viatura a efetuar manutenção ou limpeza antes de apanhar o comboio e no regresso pode levantá-la.

Esta estação ferroviária, como a maioria das estações da Fertagus funcionam como *Park and Ride*, ou seja a maioria das pessoas deslocam-se de viatura até à estação ferroviária, estacionam aí a viatura e depois deslocam-se de comboio para Lisboa regressando no final da sua deslocação ao centro da cidade, tendo realizado a viagem de forma mais rápida, económica e sustentável. fig 5.10

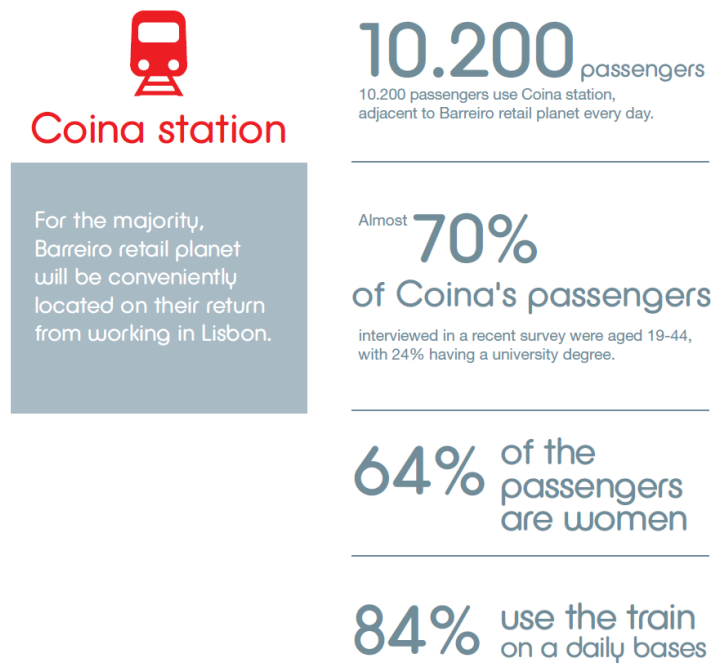


Figura 5.10 - Características dos utilizadores da estação ferroviária COINA em 2007

5.4.5 PODER DE COMPRA

O ratio do poder de compra da área de influência do empreendimento é de 108, acima da média nacional de 100. Fig 5.11.

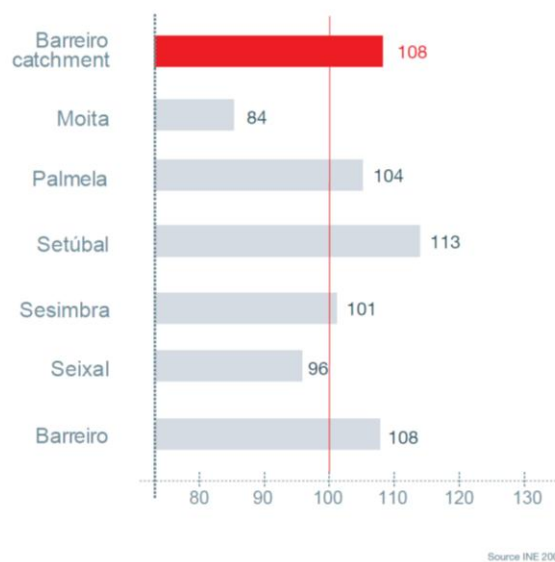


Figura 5.11 – Índice Poder Compra Península Setúbal

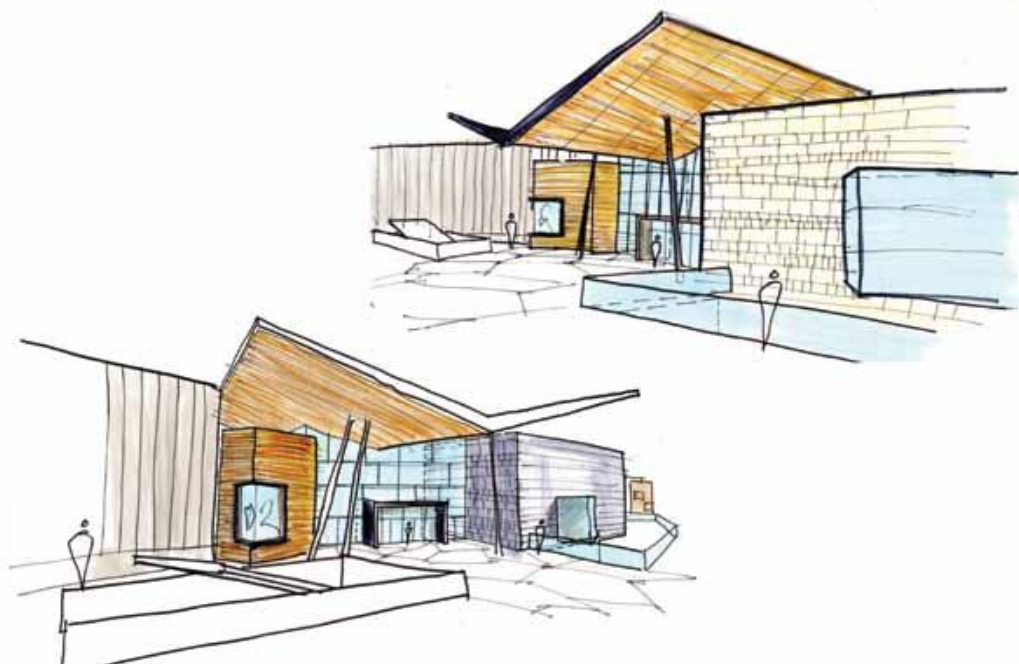


Figura 5.12 – Esquízo do projeto

5.4.6 CONCORRÊNCIA NA ZONA DE INFLUÊNCIA DO EMPREENDIMENTO, VER MAPA 5.1

5.4.6.1 Concorrência Direta e mais próxima

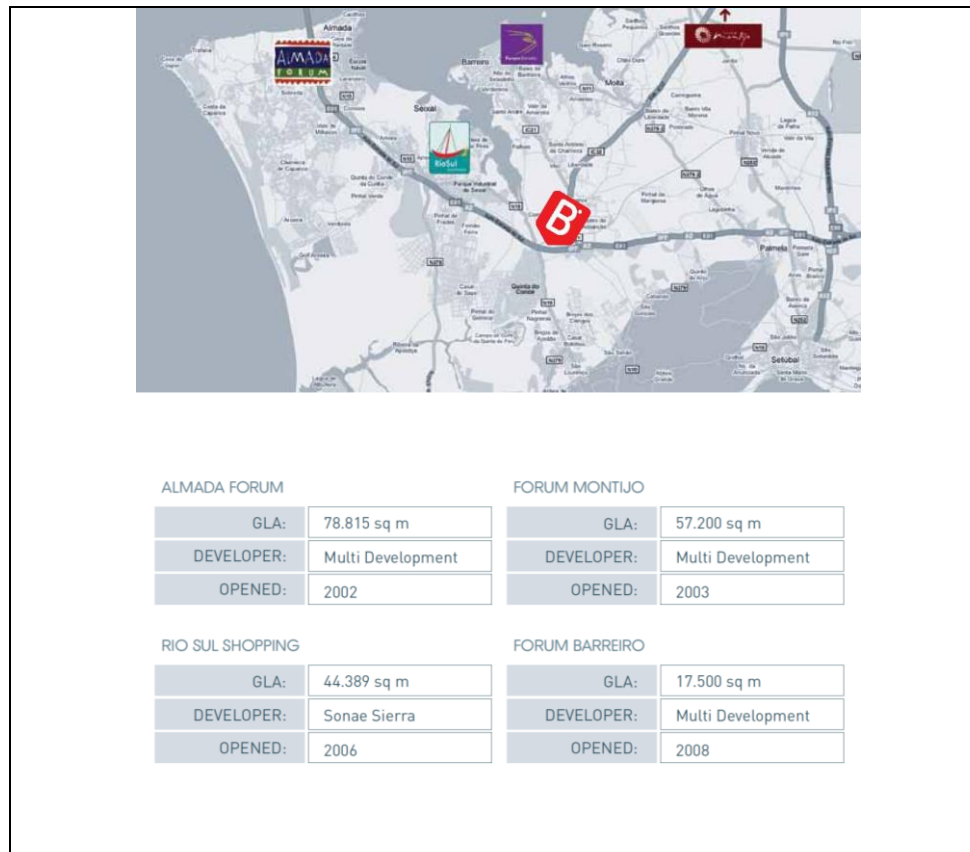
1. Centro comercial **RioSul** localizado no concelho do Seixal, promovido pela Sonae Sierra, o centro tem uma ABL de 44.389 m² e está ancorado por um hipermercado da insígnia Continente.
2. Centro comercial **Fórum Barreiro** promovido pela Multi Development inaugurou em Novembro de 2008 com uma ABL de 17.500m². O centro está ancorado por um pequeno supermercado da insígnia Pingo Doce e oferece um *mix comercial* limitado.

5.4.6.2 Concorrência Indireta

Além do Barreiro Retail Planet na zona mais alargada do *catchment* estão dois centro comerciais regionais, de grandes dimensões e ambos promovidos pela Multi Development.

1. Centro comercial **Almada Fórum** com uma ABL de 78.815 m² reconhecido como o melhor centro da margem Sul por estar localizado numa área onde existem marcas fortes como a Decathlon e a Leroy Merlin, mas também pela sua dimensão e pelas fortes insígnias que estão presentes no centro como o hipermercado Jumbo, a Fnac, grupo Inditex, H&M, Cortefiel, etc.
2. Centro comercial **Fórum Montijo** com uma ABL de 57.200 m² e ancorado por um hipermercado Continente e com uma boa oferta de marcas de moda e serviços.

Mapa 5.1 – Mapa de localização e área dos empreendimentos concorrentes na zona



5.4.7 ANÁLISE DO PDM DO TERRENO

O projeto está localizado numa zona classificada pelo PDM (Plano Diretor Municipal) do Barreiro como zona de área de requalificação e industrial, aplicando-se as seguintes condições:

- Permite uso industrial, atividades comerciais e de serviços, assim como os meios de suporte necessários;
- Ratio máximo de construção 50%;
- Cércea de 9 metros.

O Barreiro Retail Planet corresponde a uma atividade comercial como definido no PDM e cumpre todos os requisitos necessários para aprovação pelo Município do Barreiro.

5.4.8 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS PRÉVIOS E A REALIDADE OCORRIDA

A realidade veio comprovar que os estudos e as análises realizadas estavam corretas, o número de visitantes superou as previsões e continua em crescimento, a estação ferroviária de Coima confirmou-se como uma grande âncora do projeto, tendo o horário de abertura de parque do empreendimento sido alterado de forma a melhor servir os utentes que utilizavam a oficina para posteriormente se deslocarem à estação, e confirmou-se que os utilizadores da estação são clientes regulares das várias lojas do Barreiro Retail Planet.



Figura 5.13 – Esquízo do projeto

5.5 PLANTAS GERAIS

5.5.1 Planta geral (Masterplan)



Figura 5.14 – MasterPlan

5.5.2. IMPLANTAÇÃO – DELIMITAÇÃO TERRENO



Figura 5.15 – Delimitação do Terreno

O terreno é constituído por dois artigos com uma área total de 102.046 m².

5.5.3. PLANTA DO ESTACIONAMENTO SUBTERRÂNEO



Figura 5.16 – Parque Subterrâneo

5.5.4. PLANTA DO ESTACIONAMENTO EXTERIOR



Figura 5.17 – Estacionamento exterior

5.5.5. PLANTA DA GALERIA COMERCIAL



Figura 5.18 – Lojas Galeria Comercial

5.5.6. PLANTA DAS ÂNCORAS JUMBO E DECATHLON

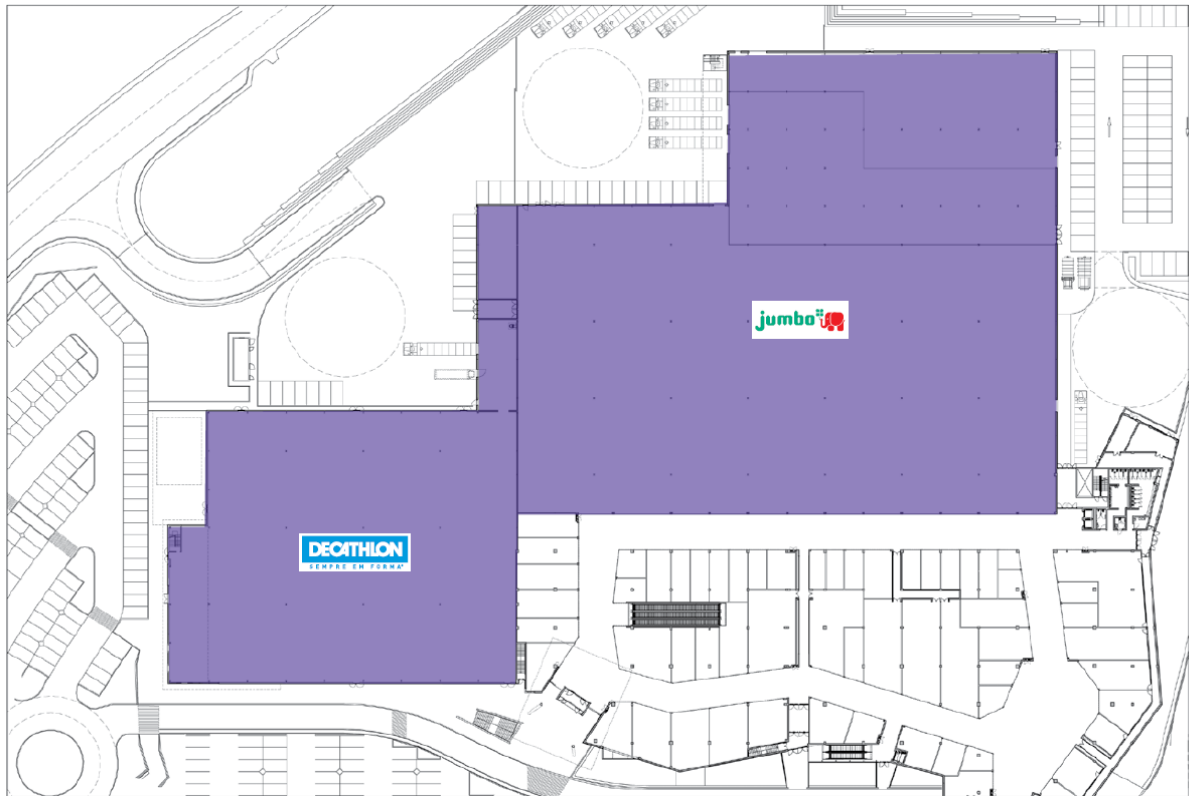


Figura 5.19 – Lojas Jumbo e Decathlon

5.5.7. PLANTA DO RETAIL PARK COM ÂNCORAS AKI E RÁDIO POPULAR

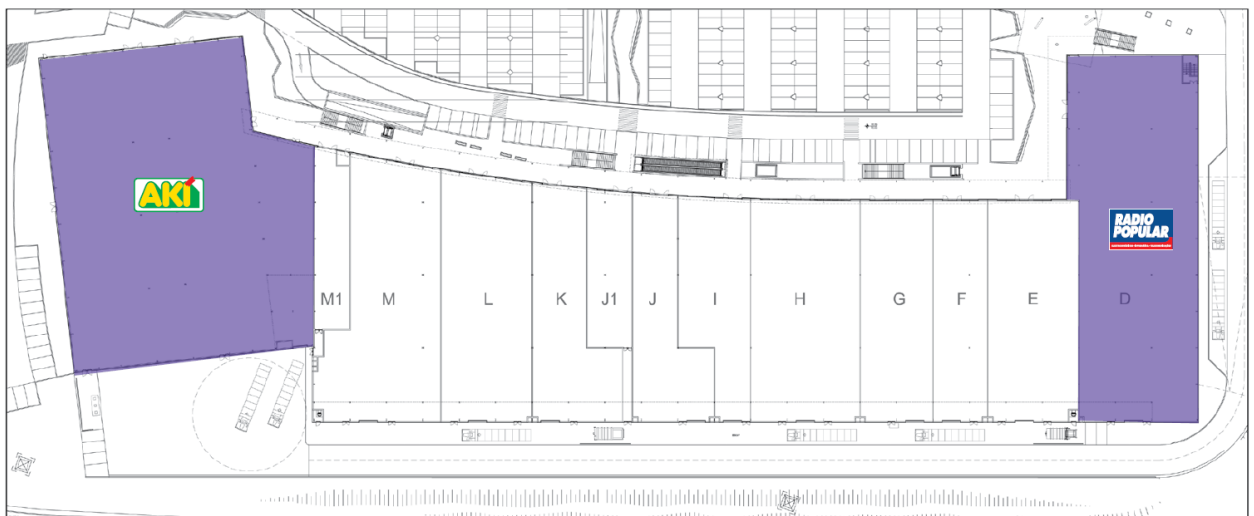


Figura 5.20 – Lojas Retail Park com AKI e Rádio Popular

5.5.8. PLANTA DAS UNIDADES STAND ALONE, NORAUTO, MCDONALD'S, GASOLINEIRA JUMBO E CARWASH

Stand Alone Units

UNIT	SQM
A	800
B	500
Q	410
PS	200

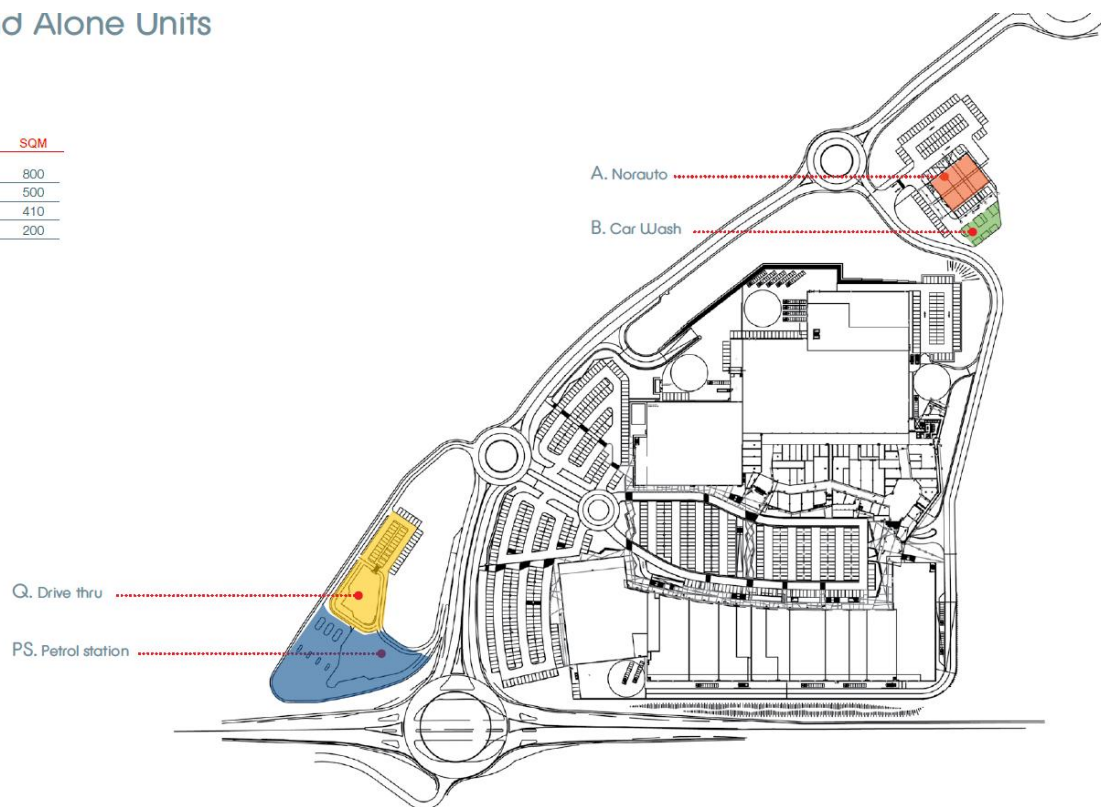


Figura 5.21 – lojas autónomas

5.6 O EMPREENDIMENTO – DESCRIÇÃO DETALHADA

5.6.1 LOCALIZAÇÃO E ACESSOS

O Barreiro Retail Planet possui uma excelente localização, com varias ligações às principais estradas da península de Setúbal, o que o representa uma grande atração regional, ver Mapa 5.2

Situado no centro da península de Setúbal, 30 Km a Sul da capital, Lisboa, o empreendimento é facilmente acessível de carro pela autoestrada A2 e pelo IC32, e fica apenas a uma distância de 5 minutos a pé da estação ferroviária de Coina.

O Barreiro Retail Planet fica situado na estrada N10, uma estrada nacional que liga todos os grandes centros urbanos da península, incluindo Almada, Corroios, Amora, Quita do Conde, Azeitão e Setúbal.

O novo IC32 que estava previsto em projeto à data de análise 2009, já se encontra concluído e confirmou a previsão de um acesso rápido e mais fácil de outras cidades da península ao projeto, como sendo o caso do Montijo, Moita, Alhos Vedros, Barreiro, Fernão Ferro, Charneca da Caparica, Sobreda e Caparica.

O empreendimento dista:

O investimento em novas infraestruturas viárias realizado no IC32, com a criação de um nó de acesso muito próximo do projeto, previsto para o ano de 2012 foi entretanto concluído, ver Mapa 5.3

Mapa 5.3 – Mapa do IC 32 e nós de ligação ao projeto



5.6.2 LICENÇAS

5.6.2.1 Licença Comercial

Foi efetuado um pedido especial de autorização ao Ministério da Economia em Setembro de 2006 para a instalação de um empreendimento comercial com 38.000 m² de ABL. Em Setembro de 2007 foi autorizado o licenciamento comercial de um empreendimento comercial com uma ABL de 37.800 m².

5.6.2.2 Licença de Construção

Após a confirmação da autorização da aprovação da Licença Comercial pelo Ministério da Economia, o promotor solicitou ao Município do Barreiro a Licença de Construção em Fevereiro de 2008 de um projeto que consiste em três edifícios principais, um que serve como Retail Park, direito e comprido, com uma âncora em cada extremidade, outro edifício para o hipermercado e a galeria comercial e um terceiro para um *stand alone* da insígnia Decathlon. Existem também quatro edifícios mais pequenos, dois junto da estação ferroviária de Coima para a instalação de uma oficina automóvel, Norauto e uma lavagem auto e outros dois junto da rotunda da N10 para instalação de uma gasolinera Jumbo e de um Drive-Thru da McDonald's

O parque automóvel está dividido entre uma zona de parque subterrâneo e outra zona de estacionamento à superfície, que está maioritariamente no meio dos três edifícios.

O projeto teve um forte apoio pelas autoridades locais desde o início, devido à importância no desenvolvimento da zona onde se instalou, assim como pelo grande número de postos de trabalho que o projeto iria criar.

A licença de Construção foi emitida em Setembro de 2009 para uma área de construção de 70.343 m², um volume de 170.124 m³ e uma área de implantação de 47.687 m².

5.6.3 PRINCIPAIS LOJISTAS

O Barreiro Retail Planet tem várias âncoras de renome internacional, um hipermercado com 10.000 m² de ABL da marca JUMBO pertencente ao Grupo Auchan, uma loja de desporto da insígnia DECATHLON com 4.000 m² de ABL, uma loja de bricolage da insígnia AKI com 3.619 m² de ABL, uma loja de 2.000 m² de eletrodomésticos da insígnia RADIO POPULAR, e a oferta de lojas de dimensões de 350 m² a 2.000 m² de ABL na zona do Retail Park com marcas por exemplo como a insígnia CASA, BRINKA, VIVA, etc.

Outras atrações ao empreendimento são a loja de manutenção de carros e motos da insígnia NORAUTO, um *Drive-Thru* da insígnia McDonald's e uma gasolinheira da marca JUMBO.



Figura 5.22 – fotografia da fachada da loja Jumbo



Figura 5.23 – fotografia da fachada das lojas Retail Park

Lojas com dimensões de 24 m² a 258 m² estão disponíveis na galeria comercial num total de 4.195 m², onde se inclui também uma zona com 8 lojas destinadas à restauração e servindo-se de uma zona do *mall* do centro especialmente concebido e desenhado para funcionar como zona onde as pessoas têm à sua disposição um espaço agradável de mesas e cadeiras assim como um

serviço de limpeza para poderem comer, de forma confortável e com escolha diferenciada para todos, os artigos adquiridos nas lojas de restauração e em que numa linguagem técnica se atribui o nome de *food-court*, ver figura 5.24



Figura 5.24 – fotografias *food-court* e de pormenor de Arquitetura

5.6.4 ARQUITETURA E CONSTRUÇÃO

Com uma arquitetura moderna e um *design* que valoriza o uso de materiais naturais como a madeira e a pedra, bem como a utilização de aço e alumínio, o Centro tem uma imagem que foi bem acolhida pelos clientes, ver figura 5.25.

As fachadas com diferentes materiais e texturas quebram a dimensão do volume criando uma sensação de escala agradável.

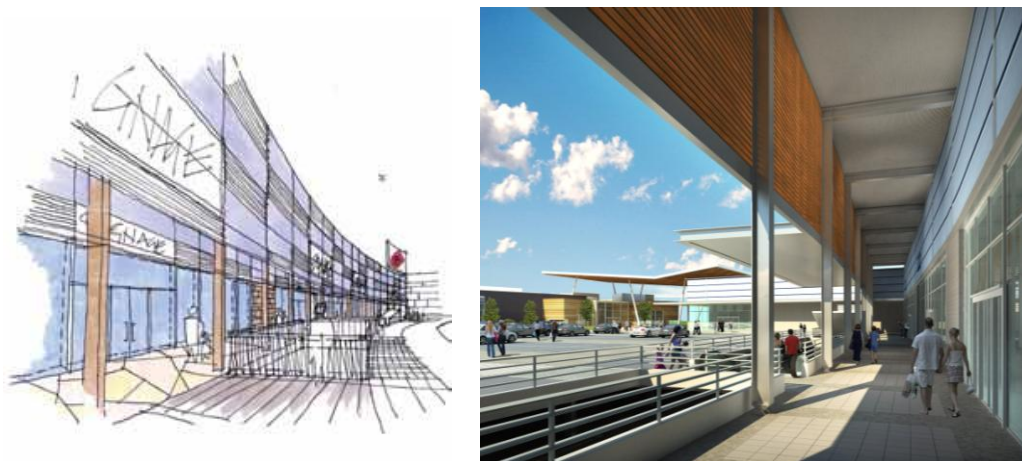


Figura 5.25 – esboço e perspectiva de fachada e corredor do Retail Park

Uma das imagens marcantes da Arquitetura do Barreiro Retail Planet é a pala tipo pérgula que une a zona de Retail Park com a zona de centro comercial trazendo sombra ao local onde se pode comer, beber e divertir, ver figura 5.26.



Figura 5.26 – Perspectiva da Pérgula de uma das ligações do Retail Park à Galeria Comercial



Figura 5.27 - Perspetiva realizada em 2009 da entrada do estacionamento subterrâneo

Cercado por um cinto verde de vegetação, incluindo algumas árvores de grande porte preservadas, o Barreiro Retail Planet recebe os visitantes com um ambiente natural e agradável.

A entrada principal do projeto realiza-se entre duas lojas âncoras, AKI e DECATHLON, abrindo para uma área de estacionamento central à superfície ladeada pela fachada dos diferentes lojistas da área do retail park e no outro lado pelas diferentes entradas para a zona do centro comercial com a fachada ritmada ao nível dos materiais e estando envoltos com os logotipos das diferentes insígnias.



Figura 5.28 - Perspetiva realizada em 2009 do edifício

Interiores de elevada qualidade ao nível dos materiais utilizados na zona do centro comercial misturados com as lojas transmitem uma sensação de conforto e estilo que é ainda favorecido pela luz natural filtrada pelas claraboias existentes, ver figuras 5.29 e 5.30.



Figura 5.29 - Perspetiva realizada em 2009 do Mall



Figura 5.30 - Perspetiva realizada em 2009 do Mall

5.7 PROJETOS TÉCNICOS

5.7.1 DESCRIÇÃO

O projeto seguiu as melhores práticas Europeias em termos de execução de projeto e de construção para este tipo de desenvolvimento e foi desenhado para atingir uma classificação BREEM de muito bom. O projeto foi desenvolvido para cumprir com toda a legislação de acessibilidade a deficientes.



Figura 5.31 - Perspetiva 3D realizada em 2009 do Barreiro Retail Planet

No seguimento do conceito operacional tipo de um Retail Park, todas as lojas têm acesso direto de um parque de estacionamento exterior, com um passeio coberto com um trajeto estrategicamente estudado através do parque de estacionamento criando um circuito contínuo entre o Retail Park e o *Mall* do Hipermercado instalado no interior da galeria comercial, ver figura 5.31.

Existe um parque de estacionamento à superfície com 863 lugares e um parque subterrâneo com capacidade para 898 viaturas.

A ligação do parque subterrâneo ao Retail Park faz-se através de elevadores e tapetes rolantes, e do parque subterrâneo à galeria comercial e ao *Mall* do Hipermercado através de elevadores e escadas rolantes com boa eficiência energética.

O parque subterrâneo está semienterrado face ao desnível do terreno, minimizando assim o movimento de terras e maximizando a oportunidade de incorporar ventilação e iluminação naturais, ver figura 5.32

A altura livre de 2,2 metros do parque subterrâneo permite o acesso a carros e veículos 4X4 e SUV, a iluminação do parque é realizada de forma eficiente com controlo remoto das zonas a iluminar para uma maior eficiência energética, menor manutenção e um ciclo de vida maior.

Os níveis de iluminação foram estudados para se obter uma iluminação superior ao habitualmente utilizado em parques subterrâneos e com índices de iluminação de 100 lux nos corredores de circulações de viaturas, 75 lux nos lugares de estacionamento e de 300 lux nos acessos dos clientes.

O número total de lugares de estacionamento é de 1761, incluindo os lugares necessários para deficientes e para mulheres grávidas e famílias, correspondendo a um ratio aproximado de uma viatura por cada 15 m² de ABL. Este ratio é bastante superior aos requisitos legais para este tipo de empreendimento, e aproxima-se do ratio necessário para os centros comerciais tradicionais.



Figura 5.32 - Planta do estacionamento subterrâneo

O empreendimento inclui quatro unidades *stand alone*, uma oficina com a insígnia Norauto, uma zona de lavagem automóvel, um restaurante *drive-thru* e um posto de abastecimento projetados para serem autónomos e com acesso direto da estrada. As lojas do Retail Park são servidas pelas traseiras por uma estrada de serviço onde funciona um cais de cargas e descargas.

Todas as estradas foram projetadas para que possam circular todos os veículos longos e correspondentes atrelados para abastecimento das lojas e foram construídas para resistir ao peso destes veículos.

Zonas de abastecimento e gestão de lixos foram previstas de acordo com os requisitos solicitados pelos lojistas e de acordo com a legislação e regulamentação em vigor.

O Hipermercado tem um cais de cargas e descargas privado e exclusivo, para o resto das unidades dos lojistas e servindo o *food court* existe um cais de cargas e descargas a norte. A gestão de resíduos foi projetada com grande dimensão.

Existe uma zona com uma área aproximada de 340 m² no piso superior, por cima dos WCs públicos da galeria comercial, onde está instalada a administração do empreendimento e uma sala de controlo de segurança onde estão instalados os equipamentos de CCTV, isto é o circuito fechado de televisão, os aparelhos de gravação de imagem, os painéis de comunicação, os manuais de segurança, os contratos dos lojistas, etc, ver figuras 5.33 e 5.34.



Figura 5.33 - Sala de Controlo de Segurança

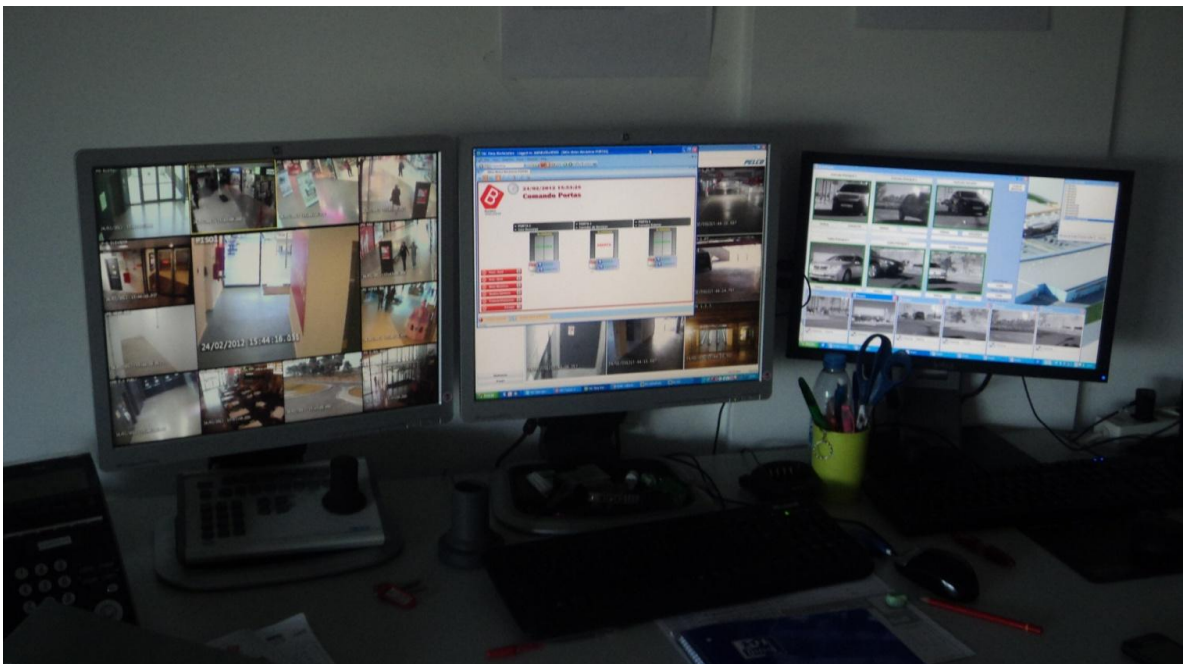


Figura 5.34 - Equipamento CCTV na Sala de Controlo de Segurança

Cada unidade de lojista está infraestruturada com um ponto de abastecimento de água doméstica, um ponto de abastecimento de água da rede de incêndios, para carretel se necessário e para a rede de Sprinklers, um ponto de drenagem de águas residuais domésticas, um ponto de abastecimento elétrico de acordo com a potência necessária, um ponto de ligação das infraestruturas de telecomunicações, um ponto de abastecimento de água proveniente do sistema de arrefecimento central do empreendimento (Chiller) para o sistema de climatização a instalar pelo lojista e um ponto de insuflação e extração de ar. Nas unidades para os lojistas de restauração existe também um ponto de gás e uma zona para extração de fumos com regras específicas.



Figura 5.35 - Central de Bombagem

5.7.2 ACESSOS RODOVIÁRIOS

Os acessos principais ao empreendimento fazem-se através de duas rotundas, construídas na estrada municipal existente que liga a estação ferroviária de Coima à estrada nacional EN10, ver figura 5.36..

Existe um acesso direto ao parque de estacionamento subterrâneo através de uma estrada construída a norte do empreendimento que serve também como ligação ao cais de cargas e descargas do hipermercado, assim como ao estacionamento dos trabalhadores da zona do Retail Park e da Galeria Comercial. A outra estrada dá acesso ao estacionamento de superfície e às rampas de acesso ao parque de estacionamento subterrâneo.

A rotunda existente na estrada EN10 que serve de ligação à estrada municipal da estação ferroviária de Coima foi redesenhada para melhorar o fluxo de tráfego ao longo da estrada nacional EN10 e para facilitar o fluxo de viaturas no acesso ao empreendimento.

Todos os acessos têm uma sinalização de orientação clara, como é muito importante neste tipo de empreendimentos.

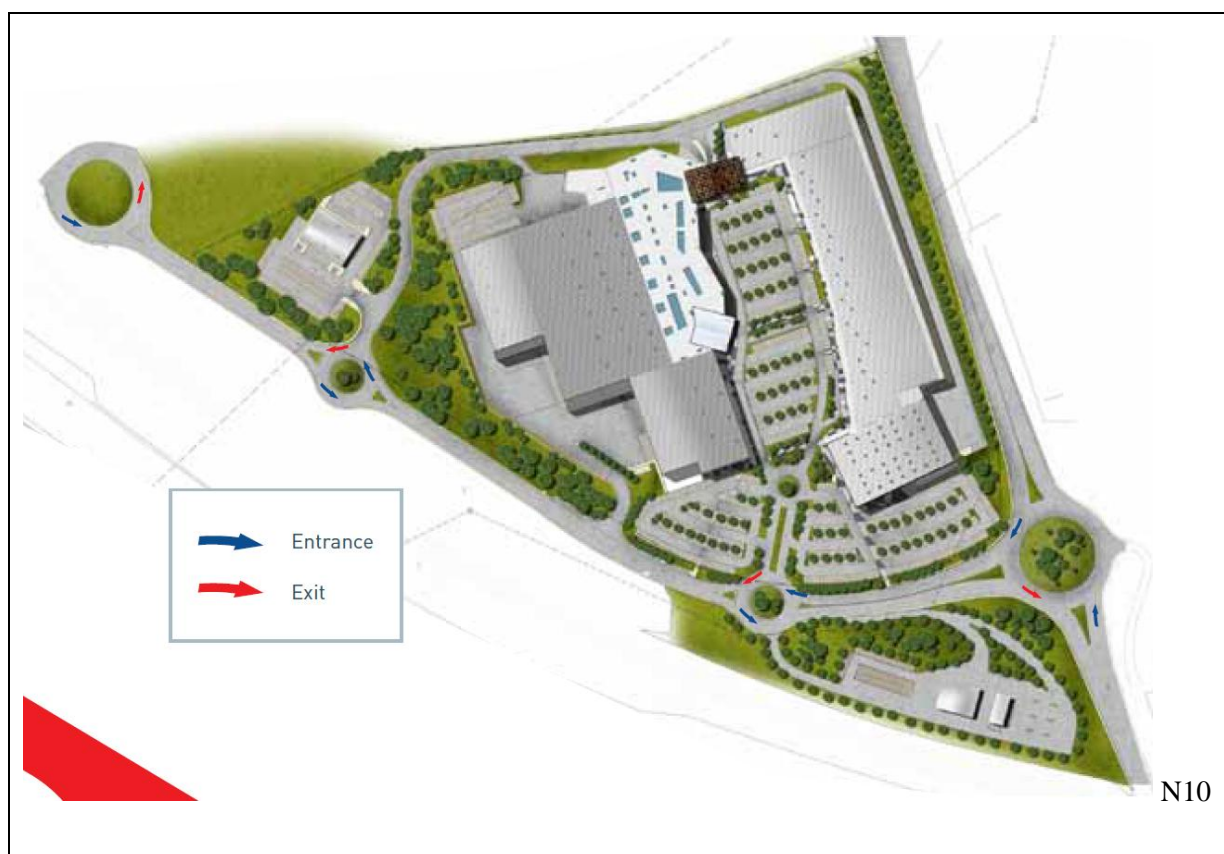


Figura 5.36 - Acessos rodoviários ao Barreiro Retail Planet

5.7.3 INFRAESTRUTURAS DE ABASTECIMENTO

As infraestruturas existentes no local suportam a construção de um empreendimento com estas características. O empreendimento possui um anel de alta tensão elétrica com vários postos de transformação com uma potência aproximada de 3.15 MVA.

O abastecimento de água potável e para a rede de incêndios é realizado pela ligação à rede pública existente. A rede de drenagem de águas pluviais e de drenagem de águas residuais é efetuada através de ligação à rede existente com as adaptações necessárias assim como o cumprimento da legislação em vigor, como por exemplo a obrigação de instalação de câmara de retenção de gorduras onde necessário.

O abastecimento de gás foi também realizado através da rede pública existente.

As telecomunicações foram também fornecidas pelas redes existentes no local.

5.7.4 ESTRUTURA

O parque subterrâneo tem uma métrica de pilares de 8 metros X 8 metros e uma laje de betão armado. Nas lojas da zona do Retail Park a estrutura utilizada é uma estrutura metálica com métrica variável.

A métrica de pilares para o parque subterrâneo foi projetada cumprido a prática habitual nos empreendimentos deste género em toda a Europa, que proporciona a criação de três espaços de estacionamento com 2,5 X 5 metros entre pilares, ver figura 5.37

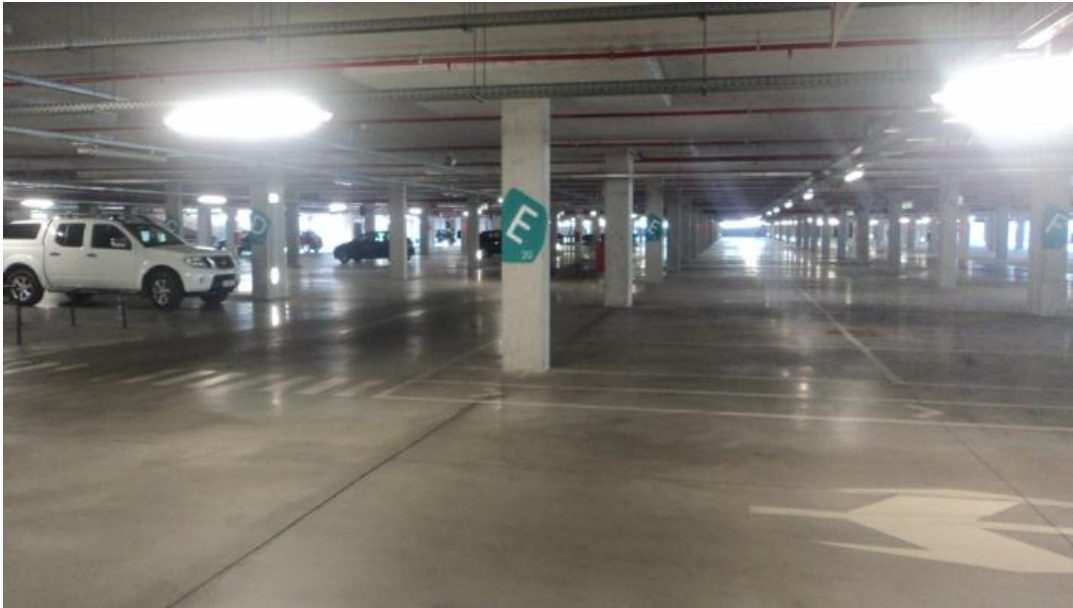


Figura 5.37 – fotografia da estrutura do parque subterrâneo

5.7.5 ZONA EXTERIOR

O paisagismo do projeto foi criado de forma cuidadosa criando dois tipos de zonas distintas. Existem áreas pequenas em frente aos edifícios e na zona de cave com um tratamento de jardinagem cuidado. No restante empreendimento o paisagismo é leve e semelhante à envolvente de forma a ter uma integração natural, minimizando assim o impacto na paisagem e também minimizando os custos de manutenção.

A área de paisagismo mais cuidado foi prevista para disfarçar o grande parque de estacionamento de superfície e torná-lo o mais agradável possível para uma utilização pedonal, segura, com boa marcação, com sinalização e bem iluminada à noite, ver figuras 5.38 e 5.39.

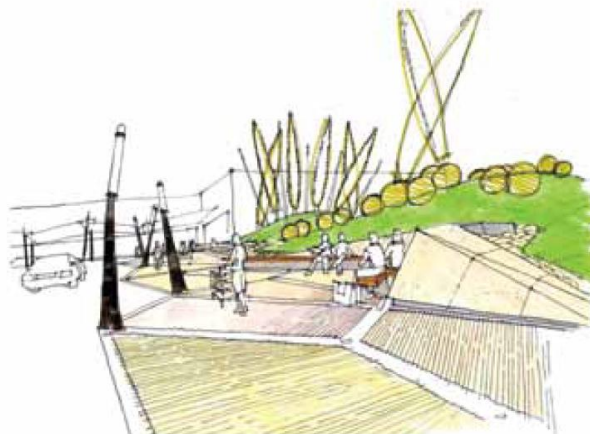


Figura 5.38 – esquiço do Paisagismo



Figura 5.39 – fotografia da ligação pedonal entre o Retail Park e a Galeria Comercial

Os passeios e caminhos pedonais na área comercial são cobertos por um elemento arquitetónico marcante que vai proteger os clientes contra o sol e a chuva. Colocou-se mobiliário público, adequado, incluindo bancos e caixotes do lixo, ver figuras 5.40 e 5.41.



Figura 5.40 – fotografia do corredor de acesso às lojas do Retail Park



Figura 5.41 – fotografia de um dos acessos à Galeria Comercial

5.7.6 SINALÉTICA

Existe um conceito comum para a sinalização informativa e de imagem que foi utilizado em todas as zonas do projeto.

O design das fachadas permite a instalação de sinalética por parte dos lojistas na área superior de cada fachada de loja.

As lojas âncoras têm autorização para colocarem sinalização extra nas fachadas laterais do edifício.

Existe um manual de sinalética incluído no Manual do Lojista para incluir especificações das regras de sinalética a utilizar para obter uma uniformização de imagem entre os diversos lojistas.

O Barreiro Retail Planet possui um totem na entrada principal do empreendimento que é visível a partir da autoestrada A2 e da estrada nacional N10 e que será um marco, iluminado durante a noite e que inclui a sinalética, ver figura 5.42

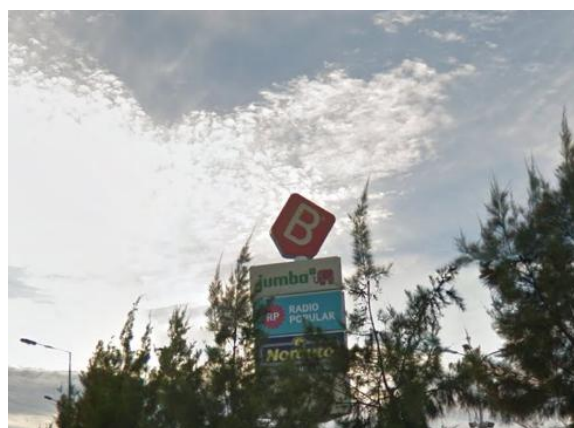
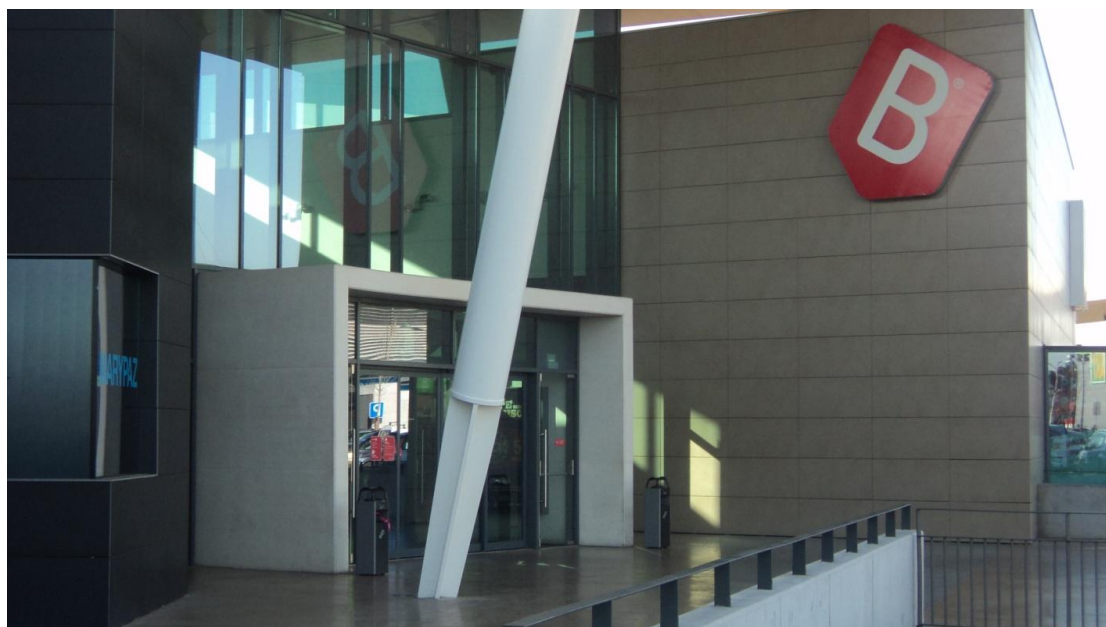


Figura 5.42 – fotografias de sinalética do empreendimento

5.8 SÍNTESE - QUESTÕES MAIS RELEVANTES DO PROJECT MANAGEMENT

A atividade de Project Management é vasta e muitas vezes o nome aplica-se a diferentes atividades. Neste estudo focamos a nossa atenção no Project Manager de uma forma abrangente, pois a minha experiência no Barreiro Retail Planet assim como tem sido na minha vida profissional até à data é realizada pelos olhos do Dono de Obra. A minha análise resulta de ver as implicações a médio e longo prazo e não só no curto prazo como a pessoa que gere esse assunto no

momento. A visão é muitas vezes macro e apoiada e delegada para o detalhe, sendo necessário gerir diferentes pessoas, equipas, fornecedores em áreas tão distintas como a área financeira ou jurídica, a área comercial, a área técnica e a área do marketing, sempre tendo como objetivo final a realização do melhor trabalho possível para a entidade onde se exerce funções, criando o máximo de Valor para o investidor. Este Valor não é só financeiro, é quantificado também de uma forma eficaz e eficiente cumprindo os prazos propostos.

Num projeto comercial desta envergadura além de todos os itens já referidos, arquitetura, qualidade dos lojistas, análise jurídica e contratual, marketing, etc, uma pressão que existe diariamente e é fundamental é o cumprimento da data de abertura ao público, definida no lançamento do projeto, pelo que o Planeamento é algo crucial e que tem uma presença marcante no ritmo diário deste tipo de projetos.

A gestão de pessoas nesta atividade tem uma importância enorme, pois o *Project Manager* tem que lidar, comunicar, ordenar, solicitar, gerir, etc todo o tipo de atividade desde a relação com a administração da empresa, à relação com as entidades, aos projetistas, aos clientes, etc, pelo que saber fazer a gestão de recursos humanos tem que ser uma mais-valia.

Na negociação com os lojistas, o principal objetivo será sempre a importância de determinada marca e atividade para o projeto e a forma de o conseguir cumprindo as exigências financeiras e de prazo face à incerteza de cumprimento por parte do lojista. Isto é algo que tem que ser muito bem avaliado e muitas vezes num curtíssimo espaço de tempo, pelo que a objetividade é uma necessidade nesta função. De qualquer forma, sem um pouco de paixão não será possível executá-lo bem, pelo que o desafio é encontrar o meio-termo para cumprir o objetivo.

A pro-atividade é uma obrigatoriedade nesta função. Prever e antecipar alguns problemas e a rapidez na resolução de problemas e na tomada de decisão são essenciais.

A utilização das últimas ferramentas de mercado e trabalhar com técnicos e/ou colaboradores profissionais que sejam objetivos, descomplicados e que estejam dispostos a trabalhar de forma criativa e sobre muita pressão é fundamental para o Sucesso desta função que se traduz, consequentemente, no Sucesso do empreendimento.

A análise de Risco é uma constante nesta função, face à quantidade de atividades que se gerem e coordenam e à rapidez de tomada de decisões. Exige uma avaliação de risco muito apertada verificando e tentando prever quais os efeitos de determinada decisão no seguimento do processo. É essencial a rapidez de decisão, pois se assim não for podemos travar um processo com consequências gravíssimas a todos os níveis.

Estar bem assessorado para se poder sentir minimamente seguro é fundamental e obrigatório nesta função.

O ritmo e a velocidade, deve ser imposto por esta função nas diferentes atividades e deve ser acompanhado e monitorizado de forma a antever ou retificar rapidamente os erros, minimizando os custos e o tempo de retificação.

O *reporting* à administração é fundamental para que haja segurança nas decisões e a comunicação deve ser clara e objetiva para não impedir o andamento das diferentes atividades.

É uma função bastante abrangente e muito motivante, sendo bastante desgastante é muito gratificante.

Como em todas as actividades, embora neste caso específico este tema seja levado ao extremo, tudo se reduz ao valor, isto é ao custo, ao *timing* e ao tempo em que se terminam todas as acções e decisões com qualidade e com mestria.

Esta função e este negócio cumprem requisitos de sustentabilidade, edifícios que cumprem legislações BREEM, de gestão de excelência dos seus colaboradores, de utilização de ferramentas como *Six-Sigmas* e continuam a evoluir, sendo uma atividade que necessita de alguém curioso e com vontade de aprender e que nunca sossegue nessa vontade.

6

CONCLUSÃO

O mercado de retalho está em constante mutação. Existem empreendimentos comerciais em Portugal que, face à sua dimensão e/ou localização, não obtiveram os resultados esperados mas são poucos e estes foram realizados por Promotores mais pequenos e com pouca experiência no mercado de Retalho.

Este tipo de empreendimento é em geral muito bem estudado e os clientes, principalmente o cliente Português tem uma forte propensão para fazer as suas compras neste tipo de formato. Esta situação tem permitido que a grande maioria dos Centros Comerciais em Portugal goze de uma boa saúde económica e financeira.

Os dados mais recentes de estudos de mercado alertam para um aumento da tendência de regresso ao comércio de rua. De qualquer forma, a “indústria” dos centros comerciais está atenta e reinventa-se em cada dia. Quero com isto dizer que a ida a um centro comercial é mais que ir fazer uma compra. É uma experiência específica, com as vantagens da maioria dos projetos serem espaços climatizados e com parques subterrâneos e com acessos verticais fáceis e rápidos. Esta situação faz com que as pessoas sejam cada vez mais comodistas e se desloquem de uma forma rápida e agradável a estes espaços.

Não nos podemos esquecer que os Centros Comerciais são em geral espaços seguros, confortáveis, com uma enorme oferta de produtos, e que nos atraem. Esta atração já não é só pelo conforto, segurança e rapidez, referidos anteriormente, mas também pela surpresa e pela experiência positiva que nos propõem.

Iremos ver nos próximos anos estas superfícies a terem também uma oferta cada vez maior de lazer. Por exemplo, os cinemas vão-se transformar não só com a introdução de forma generalizada das salas 4D e IMAX mas também pelos conteúdos. Poderemos então estar a assistir numa destas salas em direto a um concerto que está a ocorrer em Wembley em Londres ou a um espetáculo da Broadway em Nova Iorque ou ainda a um bailado em Moscovo.

As crianças são outro dos “alvos” a captar. Por exemplo, o centro comercial Dolce Vita Tejo tem um enorme fluxo de pessoas, à única KidZania do País, a cidade das profissões das crianças. Quem tem filhos e os leva lá, regressará certamente.

As áreas de descanso existentes nos centros comerciais antigamente, eram praticamente inexistentes, pois achava-se que as pessoas não deviam permanecer no espaço, devendo deslocar-se a estas superfícies para comprar e sair. Atualmente são de extremo conforto e com mobiliário de elevada qualidade e design, para que as pessoas permaneçam nestes espaços e tenham uma boa experiência, possam sentar-se, descansar, conversar e no final regressarem às suas compras e quando saírem do empreendimento o façam com uma sensação positiva e a pensarem em

regressar. Esta alteração ocorreu não só por força da concorrência mas também pela faixa etária e cada vez maior exigência do Consumidor.

Outro risco enorme para estes empreendimentos atualmente é o *e-commerce*, o comércio *online*. É frequente vermos os lojistas, nomeadamente as insígnias internacionais e mais profissionais anunciarem nas suas lojas os endereços eletrónicos a incentivar a compra *online*, pois esta reduz de forma significativa os custos operacionais dos lojistas.

Muitas compras vão passar a ser executadas desta forma no futuro! Quem já adquiriu assim mercadoria, verifica que é muito agradável receber um embrulho impecável com o produto em primeira mão no conforto do seu lar ou escritório, sem ter de perder tempo e encontrar oportunidade para se deslocar ao local da compra e recolhê-la nos locais de exposição para venda.

Os centros comerciais estão atentos. Por isso investem em ações de marketing cada vez mais eficazes, em *personal shoppers* (pessoas pagas pelo centro que aconselham o tipo de moda mais “adaptado” a cada cliente), investem na remodelação dos espaços, tornando-os cada vez mais espaços “na moda” para “ver e ser visto”, investem em campanhas de lazer, etc.

Também as zonas de *food-court*, que antigamente eram áridas, onde existiam mesas e cadeiras somente parqueadas no *Mall*, transformam-se em zonas delimitadas com mobiliário de design, tapetes ou piso de madeira, candeeiros suspensos com lâmpadas de cor quente, empregados de limpeza a retirar e limpar as mesas, com odores agradáveis para minimizar os cheiros de comida e em muitos destes espaços existem plantas naturais e zonas de animação com espetáculos ou música ao vivo.

Esta exigência é transferida também para os lojistas. Vemos hoje em alguns locais “*chefs*” que têm restaurantes com estrelas Michelin a explorarem espaços destes com ementas elaboradas, conceitos como venda exclusiva de Gin ou Champanhe, procurando outro tipo de cliente que não frequentava estes espaços e agora fá-lo e num horário fora das refeições do almoço e jantar, e aproveita para no final fazer *aquela* compra que necessitava nas restantes lojas do centro comercial.

É uma “indústria” extremamente profissional e proactiva que está sempre a reinventar-se e é obrigatório e determinante que o faça para continuar a captar os consumidores aos seus espaços, mas principalmente para que os lojistas queiram abrir as suas lojas nesses empreendimentos e paguem o valor de renda e gastos comuns.

Existe muito mais que poderia ser referido...

No entanto, espero que este documento sirva para fornecer uma ideia do que é o mercado de retalho no nosso País, como esse mercado é volátil e dependente da Economia do País e forçosamente da Economia Mundial, como este negócio é profissional e bem estudado, onde existem consultoras internacionais que produzem relatórios e previsões que ajudam na definição das estratégias das empresas que atuam neste mercado.

Referem-se no estudo alguns índices e parâmetros que certamente vão ser retidos por quem ler este documento, pois representam indicadores padrão, “definidores” dos grandes números do sector.

O caso de estudo, está descrito com uma recolha de informação sintética, pois haveria muito mais informação e detalhes a partilhar de todas as áreas referidas, mas julgo ter sido lançada a base com os pontos mais importantes, de referir que está sempre em mudança um empreendimento deste género, e que tem que ser “alimentado” diariamente com informação e ações que tragam mais consumidores ao empreendimento mas também que tragam novos lojistas que

queiram estar presentes no empreendimento, pois é normal haver rotatividade de lojistas num empreendimento deste género.

E, concluo com um exemplo de mutação na área de Marketing do caso de estudo, referindo que o nome do projeto, foi muito estudado durante o ano de 2009 e 2010 e todo o *branding* foi desenvolvido em torno do B, de Barreiro Retail Planet. Mesmo sabendo que o nome era grande, apostou-se nele pois pretendia-se uma diferenciação da concorrência e também comunicar o primeiro projeto que tentava misturar Retail Park com um pequeno Centro comercial, e daí a utilização da palavra *planet*, planeta de retalho no Barreiro, algo que se afirmava ser diferente e que iria captar a curiosidade dos clientes.

No entanto, e após a análise de diversos dados e da realização de diversos inquéritos aos lojistas e aos consumidores, em 2012 fez-se um *re-branding*, e o Barreiro Retail Planet passou a chamar-se B Planet. Isto porque o projeto não fica no centro do Barreiro, mas sim no limite de confluência do concelho do Barreiro, com o concelho do Seixal e com o concelho de Sesimbra.

Um dos pontos mais referidos nos Inquéritos era que o projeto não estava no Barreiro e como tal havia pessoas que assumiam essa localização e não o visitavam... Outro ponto analisado foi a dimensão do nome quer ao nível da imagem quer ao nível da facilidade de comunicação!

É muito mais fácil dizer B Planet do que Barreiro Retail Planet !

Foi revisto todo o Plano de Marketing e toda a comunicação foi alterada e o resultado foi um aumento do fluxo de pessoas no centro após esta alteração, aparentemente pouco importante...

Apaixonante...não é?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Amaro Laia e Carlos Moedas - *“O Novo Paradigma do Investimento Imobiliário – Análise e estratégias para um sector-chave da Economia”* - Sabedoria Alternativa
- [2] João Paulo Pinto - *“Gestão de operações na Indústria e nos Serviços “* – Lidel
- [3] João Antonio Carvalho - *“Gestão de Imóveis”* – Vida imobiliária
- [4] João Antonio Carvalho - *“Gestão de Activos Imobiliários”* – Vida imobiliária
- [5] “Retail 2020” Jones Lang LaSalle
- [6] “De Volta à Rua” - Jones Lang LaSalle
- [7] CBRE – Marketview Snapshot – Portugal Rents & Yields, Q3 2015
- [8] The Property Handbook 2015 – CBRE, GARRIGUES
- [9] Property Market Review Portugal – CBRE Research mid Year 2015
- [10] MarketBeat Retail Snapshot Portugal Q4 2014 – CUSHMAN & WAKEFIELD
- [11] MarketBeat Retail Snapshot Portugal Q1 2015 – CUSHMAN & WAKEFIELD
- [12] MarketBeat Retail Snapshot Portugal Q2 2015 – CUSHMAN & WAKEFIELD
- [13] MarketBeat Retail Snapshot Portugal Q3 2015 – CUSHMAN & WAKEFIELD
- [14] Portugal Country Snapshots Third Quarter 2015 - CUSHMAN & WAKEFIELD
- [15] Observatório LaSBA 39 Abril 2015 – LASBA
- [16] MarketView Investment Quarterly Q3 2015 – CBRE
- [17] Market Pulse T3 2015 – Jones Lang LaSalle
- [18] Mercado Imobiliário em Portugal – Análise 2014/Perspectivas 2015 – Jones Lang LaSalle
- [19] Barómetro Imobiliário IPD/JLL – Jones Lang LaSalle, MSCI
- [20] Fit-Out Costs Guide 2015 – CBRE
- [21] 2nd Iberian Lenders Survey in Commercial Real estate 2015 – Jones Lang LaSalle
- [22] Marketbeat Portugal Outono 2015 - CUSHMAN & WAKEFIELD
- [23] Commercial Property Market View Portugal – CBRE
- [24] Monitor EMEA Rents & Yields Q3 2015 – CBRE
- [25] Anuário dos Centros Comerciais Portugal 2014 – APCC (Associação Portuguesa de Centros Comerciais)
- [26] <https://pt.wikipedia.org/wiki/Com%C3%A9rcio>
- [27] Banco de Portugal - Boletim Economico Outubro 2015
- [28] Banco de Portugal - Boletim Economico Dezembro 2015
- [29] Lisbon Street Shopping – A Afirmação do Comércio de Rua em Lisboa (2ª Edição) – JLL
- [30] Diário da República – Decreto-lei 182/2014

[31] <http://www.arcspace.com/features/eduardo-souto-de-moura/silo-norte-shopping/>

[32] Barreiro Retail Planet – Memorandum 2010